



NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, 29.05.07

Hvordan påvirker organisasjonsstruktur endringskapasitet?

av

Sverre Soleng

Veileder: Inger Stensaker

Institutt for strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at Høyskolen inntar ansvar for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er fremkommet i arbeidet.

SAMMENDRAG

Oppgavens utgangspunkt var problemstillingen; hvordan påvirker organisasjonsstruktur endringskapasitet?

Endringskapasitet handler om organisasjoners evner til å gjennomføre multiple og kontinuerlige endringsprosesser uten at daglig drift blir skadelidende. Ved å studere de to bankene DnB NOR og Handelsbanken, som skiller seg markant i hvordan de er organisert, finner denne studien at organisasjonsstruktur påvirker endringskapasiteten i stor grad. Strukturen påvirker måten organisasjoner ser på og forholder seg til endring, og hvordan organisasjoner utvikler endringskapasitet. Studien finner at mekaniske organisasjoner kan utvikle endringskapasitet, selv om organisasjonsformen i utgangspunktet er mer tilpasset stabile omgivelser. Slike organisasjoner utvikler endringskapasitet ved hjelp av framing, deltakelse og rekruttering. Denne endringskapasiteten gjelder for både større og mindre endringer. Organiske organisasjoner skaper endringskapasitet direkte ved desentralisering, rekruttering, gode insentivsystemer og gjennomsiktighet. Denne endringskapasiteten gjelder i hovedsak for mindre endringer. I tillegg finner denne studien at klare ansvarsforhold og muligheten for lokalt initiativ fremmer endringskapasiteten både i mekaniske og organiske organisasjoner.

Denne studien viser at organisasjonsstruktur vil være et kritisk element dersom en ønsker å utvikle endringskapasitet i en organisasjon.

FORORD

Denne masteroppgaven, som utgjør 30 studiepoeng, er en del av masterstudiet ved Norges Handelshøyskole, Institutt for Strategi og Ledelse.

Arbeidet med denne oppgaven startet sommeren 2006 da jeg bestemte meg for å skrive om endringsledelse. Endringsledelse er et dagsaktuelt tema, som jeg allerede i bachelorstudiet fattet interesse for. I tillegg har Norges Handelshøyskole flere dyktige forelesere innen fagfeltet. Høsten 2006 tok jeg flere endringsledelsesfag for å bygge opp min egen kompetanse på område. I oktober kontaktet jeg Inger Stensaker og sammen kom vi frem til en interessant problemstilling for oppgaven. Selve skrivearbeidet ble i sin helhet gjort vinter og våren 2007. Arbeidsprosessen har gått nærmest problemfritt med unntak av litt utfordringer med å finne respondenter i DnB NOR.

Oppgaven ser på hvordan organisasjonsstruktur påvirker en organisasjons endringskapasitet. I en verden der endringene bare kommer raskere og raskere, er evnene til å utvikle endringskapasitet viktig for bedrifter som ønsker å tilpasse seg sine omgivelser, samtidig som daglig drift skal gå som vanlig. Datamaterialet bygger på dybdeintervjuer som ble gjennomført våren 2007 med 8 respondenter fra DnB NOR og Handelsbanken.

Jeg vil takke respondentene i DnB NOR og Handelsbanken som stilte villig opp, en spesiell takk til Geir Flaa som formidlet kontakt med respondentene i Handelsbanken. En stor takk også til veileder Inger Stensaker ved NHH, din interesse for arbeidet og kritiske vurderinger har vært til stor hjelp i prosessen. Til slutt en takk til Hilde L. Soleng som leste korrektur.

Bergen, 29. mai 2007

Sverre Soleng

INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
1. INNLEDNING	7
1.1 PROBLEMSTILLING	7
1.2 OPPGAVENS CASE	8
1.2.1 DnB NOR.....	8
1.2.2 Handelsbanken.....	9
2. TEORETISK MODELL.....	10
2.1 ORGANISASJONSSTRUKTUR	11
2.1.1 Formalisering.....	12
2.1.2 Beslutningsmyndighet.....	12
2.1.3 Organisasjonsformer.....	14
2.1.4 Oppsummering organisasjonsstruktur.....	16
2.2 ENDRINGSMODELLER	17
2.2.1 Episodiske endringer.....	17
2.2.2 Inkrementell endring	18
2.2.3 Kontinuerlig endring.....	18
2.3 ENDRINGSKAPASITET OG REAKSJONER.....	20
2.3.1 Endringskapasitet.....	20
2.3.2 Reaksjoner på endring.....	22
2.4 HVORDAN PÅVIRKER STRUKTUR ENDRINGSKAPASITET	24
2.4.1 Framing.....	24

2.4.2	<i>Deltakelse</i>	26
2.4.3	<i>Hastighet og sekvens</i>	27
2.4.4	<i>Rutiner</i>	29
2.4.5	<i>Rekruttering</i>	31
2.4.6	<i>Organisasjonsstruktur og endringskapasitet</i>	33
2.5	OPPSUMMERING TEORIDEL	34
3.	OPPGAVERNS METODISKE TILNÆRMING	35
3.1	FORSKNINGSDESIGN	35
3.2	VALG AV FORSKNINGSDESIGN	36
3.3	STYRKER OG SVAKHETER VED OPPGAVEN.....	38
4.	EMPIRI OG ANALYSE	40
4.1	ORGANISASJONSSTRUKTUR.....	40
4.1.1	<i>Formalisering</i>	40
4.1.2	<i>Beslutningsmyndighet</i>	42
4.1.3	<i>Organisasjonsformer</i>	45
4.1.4	<i>Oppsummering organisasjonsstruktur</i>	50
4.2	ENDRINGSMODELLER	52
4.3	ENDRINGSKAPASITET OG REAKSJONER	54
4.3.1	<i>Endringskapasitet</i>	54
4.3.2	<i>Reaksjoner på endring</i>	58
4.4	HVORDAN PÅVIRKER STRUKTUR ENDRINGSKAPASITET	60
4.4.1	<i>Framing</i>	60
4.4.2	<i>Deltakelse</i>	62
4.4.3	<i>Hastighet og sekvens</i>	65

4.4.4	<i>Rutiner</i>	67
4.4.5	<i>Rekruttering</i>	69
4.4.6	<i>Organisasjonsstruktur og endringskapasitet</i>	72
5.	KONKLUSJON / DISKUSJON	77
6.	LITTERATURLISTE	82

1. INNLEDNING

1.1 PROBLEMSTILLING

Et viktig spørsmål innen endringslitteraturen er hvorfor noen organisasjoner klarer å gjennomføre vellykkede endringsprosesser, mens andre ikke. Oppgavens utgangspunkt er å forsøke å finne svar på dette ved å se på hvordan organisasjoner er organisert. En organisasjons kapasitet til å endre seg, henger sammen med dens evne til å tilpasse seg omgivelsene og lære av det som skjer i omgivelsene og internt i organisasjonen.

Mange organisasjoner har de siste årene vært gjennom store endringer, likevel er det forskjeller mellom organisasjoner med hensyn til hvor mange og hvilke typer endringer de har vært gjennom. Ofte opplever organisasjoner at flere endringer skjer samtidig, og overlapper hverandre. Et viktig spørsmål er derfor hvordan ledelse og ansatte i organisasjonene mest effektivt kan møte disse multiple endringene. En studie av Meyer og Stensaker (2006) finner at framing, deltakelse, hastighet og sekvens, rutiner og rekruttering er verktøy ledelsen kan bruke, for bedre å møte utfordringene knyttet til multiple og hyppige endringer. Denne studien tar sikte på å avdekke om disse verktøyene fungerer like effektivt i ulike strukturer, eller om endringsledere må ta organisasjonsstrukturen med i betraktningen når en ønsker å utvikle endringskapasitet.

Problemstillingen for denne oppgaven blir dermed:

Hvordan påvirker organisasjonsstruktur endringskapasitet?

For å finne løsningen på dette vil jeg fokusere på to ulike organisasjoner innenfor finansnæringen som har svært ulik struktur. Oppgaven søker å finne svar på om dette påvirker organisasjonenes endringskapasitet.

1.2 OPPGAVENS CASE

”Jeg tror det er allment akseptert at banken er en trygg arbeidsplass og at den som ønsker å arbeide i bank har utviklingsmuligheter. (...) Jeg tror at vi i fremtiden må være forberedt på at omstillinger i stor grad vil være en del av vårt daglige liv. Det er derfor viktig at de ansatte blir forberedt til å ta aktivt del i denne utviklingen slik at omstillingene kan inneholde et positivt element”

Sigbjørn Haugland (Greve, 1980)

Sitatet ovenfor tilhører Sigbjørn Haugland, som i 1980 var Hovedtillitsvalgt i Norsk Bankfunksjonærers Forening i Bergen. Siden 1980 har finansnæringen vært gjennom så store og dramatiske endringer, at omstilling i høyeste grad har vært en del av norske bankfunksjonærers daglige liv. Finansbransjen har i stor grad blitt konsolidert gjennom oppkjøp og fusjoner, noe som har gitt færre og større aktører. Ny teknologi har ført til at bankdrift i dag skiller seg markant fra bankdrift i 1980, og dette har blant annet ført til at mange arbeidsplasser har forsvunnet. Ifølge Meyer og Stensaker (2005: 8) har antall ansatte innen finansiell tjenesteyting falt med over 20 000 sysselsatte fra det var på sitt høyeste med 67 700 personer i 1987 frem til 2004, da antall sysselsatte var 46 600. Antall filialer i bankene har i tilsvarende periode blitt redusert med 943 filialer.

1.2.1 DnB NOR

DnB NOR er Norges største finanskonsern med en forvaltningskapital på 1.600 milliarder kroner. Konsernet har mer enn 2,1 millioner personkunder og over 196 000 bedriftskunder. Konsernet består av 11 824 årsverk (pr. 31.12.06). Konsernet består blant annet av sterke merkenavn som DnB NOR, Vital, Nordlandsbanken, Cresco og Postbanken. DnB NOR oppnådde i 2006 sitt beste resultat noensinne med et driftsresultat før nedskrivninger på 14,1 milliarder kroner. Det er en økning på 12,8 prosent fra året før.

I april 1990 fusjonerte Bergen Bank og Den norske Creditbank (DnC) med Bergen Bank som det ervervende selskapet til Den norske Bank (DnB). DnB kjøper Vital forsikring i 1996, og fusjonerer med Postbanken i 1999. I tillegg kjøpes Skandia Asset Manager i 2002, og Nordlandsbanken i 2003. DnB og Gjensidige NOR ble i mars 2003 enig om å fusjonere

og fikk konsesjon i november 2003. Det nye finanskonsernet, DnB NOR ASA, ble etablert den 4. desember 2003 og DnB NOR Bank ASA 19. januar 2004.

1.2.2 Handelsbanken

Handelsbanken sin spesielt desentraliserte struktur, har røtter tilbake til 1970 da banken opplevde store tap etter kraftig ekspansjon. Toppledelsen gikk av, og Jan Wallander ble nye lederen. Wallander var kritisk til den sterke og kostnadsdrivende sentralstyringen i alle de store bankene og startet prosessen med å snu organisasjonen ved å flytte mest mulig myndighet og størst mulig fullmakter ut til den enkelte rådgiver og banksjef. Andre endringer var at all makt ble flyttet til lokalbanken, ingen bruk av budsjetter, ingen strategiplaner, ingen prislister og ingen opsjonsprogrammer. Organisasjonen er nesten helt flat, der man enten er kundeansvarlig, rådgiver eller banksjef. Intern rekruttering til ledelse gjennom opprykk. Handelsbanken har et mål; å ha en lønnsomhet over gjennomsnittet. Dette målet har banken klart siden 1973. I tillegg ligger Handelsbanken helt på toppen når det gjelder kundetilfredshet, og ble i 2004 kåret til å ha Nordens mest fornøyde kunder.

Handelsbanken etablerte seg i Norge i 1986 med et egen representasjonskontor i Oslo, i 1989 åpnet de egne selvstendig kontorer i Norge. I 1990 kjøpte Handelsbanken Oslo Handelsbank, en lokal Oslobank. Året etter kjøpes Stavanger Bank, en relativt nystartet bank med kontor i Stavanger. Samtidig ble det også etablert nye kontor i Oslo- og Stavangerområdene. Handelsbanken kjøpte i 1999 Bergensbanken, en bank med lokal forankring i Bergen.

I Norge har Handelsbanken 42 bankkontor (pr. 31.12.06), som alle inngår i Regionbanken Norge. Alle tilbyr samtlige banktjenester innen privat- og bedriftsmarkedet. Kontorene er organisert etter samme prinsipp som Norden forøvrig, noe som innebærer at det enkelte bankkontor har det totale kundeansvaret innen sitt definerte virksomhetsområde og rapporterer direkte til regionbanksjefen. Handelsbanken har fått dispensasjon fra Finansforbundet og Finansnæringen Arbeidsgiverforening (FA) til ikke å forhandle om tariff tillegg og lønnsregulativet. I stedet har banken et system der hver ansatt følges opp kontinuerlig gjennom året. Nærmeste sjef bestemmer lønnen, etter samtale med hver enkelt ansatt.

2. TEORETISK MODELL

Den teoretiske modellen for oppgaven tar utgangspunkt i fem parameter som kan bidra til endringskapasitet; framing, deltakelse, hastighet og sekvens, rutiner og rekruttering. Oppgaven vil forsøke å se om organisasjonsstrukturen påvirker disse fem parametrene og om organisasjonsstrukturen påvirker endringskapasiteten direkte. På denne måten ønsker jeg å se hvordan organisasjonsstruktur kan bidra til økt endringskapasitet. I teoridelen av oppgaven vil jeg forsøke å finne litteratur som teoretisk binder sammen de enkelte parametrene med organisasjonsstruktur.

Oppgaven starter med teori om organisasjonsstruktur, som i analysedelen brukes til å belyse forskjellene mellom utredningens to case. Deretter presenterer den de to vanligste perspektivene på endring, for så å presentere et alternativt syn. Deretter går den gjennom teorigrunnlaget for endringskapasitet. Til slutt prøver oppgaven å koble sammen organisasjonsstruktur og endringskapasitet som vist i figuren under.

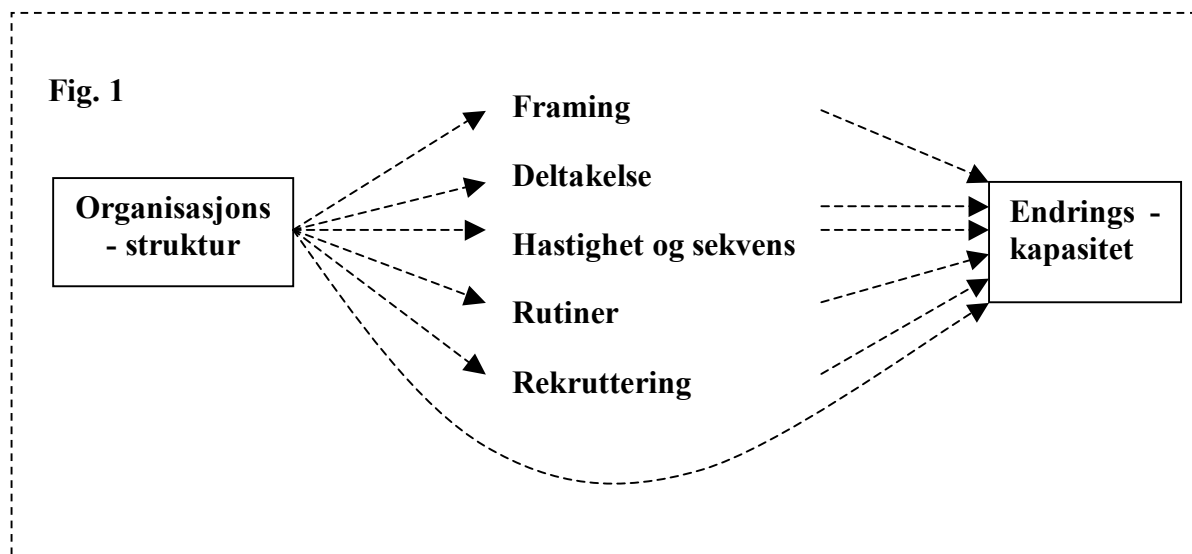


Fig. 1: Teoretisk modell

2.1 ORGANISASJONSSTRUKTUR

Organisasjonsstrukturen henger sammen med organisasjonens formelle mål. Det er ingen organisasjonsstruktur som er overlegen alle andre og garanterer suksess (Senior and Fleming, 2006). Mintzberg definerer organisasjonsstruktur som *”summen av de måter bedriften deler opp arbeidet i klare oppgaver og så oppnår koordinering mellom dem”* (Mintzberg, 1979: 2) og *”De formelle midler (...) som organisasjoner benytter for å dele opp og koordinere arbeidet, med den hensikt å oppnå stabile atferdsmønstre”* (Mintzberg, 1979: 66). De grunnleggende elementene i en organisasjons struktur består av allokeringen av ansvar, gruppering av de ansattes aktiviteter, og koordinasjon og kontroll (Senior and Fleming, 2006).

Avhengig av strategi, størrelse, teknologi, miljø og de ansatte vil strukturen som passer variere (Senior and Fleming, 2006). Endringsutfordringene en organisasjon møter vil også påvirke hvilken organisasjonsform som passer. Organisatorisk struktur er en kritisk bestemmende faktor for organisatorisk effektivitet og må i de fleste tilfeller forandres når en organisasjonens organisatoriske mål endres. Strukturen må derfor ikke bare designes for å møte dagens behov, men også for å møte endring (Lawler og Worley, 2006). Ifølge Englehardt og Simmons, (2002) blir designerne av organisatoriske strukturer i mindre og mindre grad i stand til å forutse fremtidige krav og kan i mindre grad forvente en stabil likevekt over lengre tid.

Ulike organisasjonsstrukturer varier langs en rekke ulike dimensjoner. Denne oppgaven fokuserer i hovedsak på tre dimensjoner. Utvalget av dimensjoner er gjort på grunnlag av litteraturstudier av organisasjonsstruktur og endringslitteraturen;

- formalisering,
- beslutningsmyndighet og
- organisasjonsformer.

2.1.1 Formalisering

Formalisering er oftest skriftelige policyer og prosedyrer, og kan ta former som regler, formelle prosedyrer, organisasjonskart, organisasjonsmanualer, jobb beskrivelser, jobbspesifisering, komiteer, møtereferater og symbol (Stewart, 1993). Formalisering har to ytterpunkter som er orden/system og fleksibilitet. Til mer formalisering en organisasjon har til mer system og til mindre fleksibilitet. Alle organisasjoner trenger element av begge, men det er viktig å finne en god balanse. Et viktig poeng er at organisasjoner ofte er mer formalisert på papiret enn i praksis (Stewart, 1993).

Fordelene med stor grad av formalisering (system) er klarhet om selskapet policy, sikkerhet, hurtighet og effektivitet, kontroll og likhet. Klare regler og prosedyrer og formelle skriftlige regler kan fortelle både ansatte og klienter hva organisasjonen kan og ikke kan gjøre (Stewart, 1993). Ulemper med sterk formalisering er at det i liten grad oppmuntrer til initiativ, og kan føre til unnasluntring og usensitivt. I tillegg tilpasser en seg dårlig til endring, fordi folk blir vant til å følge formelle prosedyrer. Ved endring blir det dermed vanskeligere å forandre seg og de bruker lengre tid. Folk som er vant til tilpasse seg, vil sannsynligvis tilpasse seg endringer raskere også (Stewart, 1993). Ifølge Lawler og Worley (2006) kan formalisering i form av detaljerte jobbeskrivelser være til hinder mot endring. De argumenterer at jobbeskrivelser er dyre å lage og fungerer ofte som en hindring mot endring fordi de ofte er begrenset, vanskelig å endre og utdatert. Deres alternativ til jobbeskrivelser er en struktur som er karakterisert av dynamisk arbeidsoppgaver og arbeidsforhold.

Av dette ser en at ytterpunktet fleksibilitet er bedre egnet til endringsprosesser enn system, med en høy grad av formalisering. Dette fordi formaliserte prosedyrer fører til liten fleksibilitet og gir de ansatte liten trening i å endre seg. Ifølge Englehardt og Simmons (2002) er strategisk fleksibilitet mer og mer ettertraktet i dagens raskt endrende og forandrende verden.

2.1.2 Beslutningsmyndighet

Et viktig element innen organisasjoners struktur er på hvilket nivå i organisasjonen beslutningsmyndigheten er plassert, det vil si grad av sentralisering eller desentralisering. Det er klare fordeler og ulemper ved henholdsvis å sentralisere eller desentralisere

beslutningsmyndighet. Fordelene ved sentralisert beslutningsmyndighet er at det gir klare styringssignaler, man sikrer en ensartet politikk og praksis i tillegg til at det fører til forutsigbarhet ved organisasjonens virksomhet (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Ulempene ved en slik sentral organisering er mulige informasjonsproblemer grunnet at kunnskap på ulike steder i organisasjonen ikke blir fullt utnyttet, den kan også føre til lav motivasjon hos underordnede på grunn av liten anledning til å ta initiativ og jobbe kreativt og den kan svekke ansvarsfølelse som følge av liten anledning til å delta i sentrale beslutninger som er bestemmende for egen arbeidssituasjon. Dynamiske omgivelser vil stille krav til organisasjoner om å tilpasse seg endringer i de eksterne handlingsbetingelsene, og dette fremmer desentralisering av beslutningsmyndighet (Jacobsen og Thorsvik, 1997).

Desentralisering betyr å flytte mer beslutningsmyndighet til lavere nivå i hierarkiet. Hvor mye desentralisering avhenger av type organisasjon og situasjonen den befinner seg i. Størrelsen er viktig, til større organisasjonen er til større er behovet for desentralisering. Dette på grunn av problemene med å effektivt kontrollere store organisasjoner fra sentralt hold og samtidig gi mellomledere rom for å utfolde seg og ta ansvar. Det er lettere å sentralisere effektivt en organisasjon som driver primært med en aktivitet, enn å sentralisere en diversifisert organisasjon (Stewart, 1993). Fordelene ved desentralisering er det oppmuntrer til initiativ, det gjør jobben til mellomledere mer interessante, dette gjør det lettere å rekruttere gode ledere og beholde dem og det er lettere å bedømme lederes ytelse når de blir holdt ansvarlige for en desentralisert del av organisasjonen. Flere beslutninger blir tatt av de som må leve med resultatene av beslutningene, beslutninger som blir tatt i den aktuelle situasjonen har en større sjanse for å være realistisk og beslutninger blir sannsynligvis tatt raskere (Stewart, 1993). I tillegg får man utnyttet den kunnskap og erfaring underordnede har om lokale forhold, organiseringen fremmer fleksibilitet og rask tilpasning i organisasjonen. Komplekse arbeidsoppgaver som forutsetter at de ansatte anvender faglig skjønn, tilsier at beslutningsmyndighet bør delegeres til de ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Ulempene ved desentralisering er at det blir vanskeligere for topplerne å ha full kontroll med hva de ansatte gjør og hvilke beslutninger de tar. Dermed er det en fare for at perspektivet til de desentraliserte lederne er for snevert, de kan ha for stort fokus på lokale forhold og tenke for lite på organisasjonen som helhet og administrative kostnader vil sannsynligvis være større fordi desentraliserte avdelinger sannsynligvis vil ha sine egne spesialister (Stewart, 1993).

Balansen mellom system og fleksibilitet og mellom sentralisering og desentralisering må endres til endrede omstendigheter. Teknologiske endringer kan for eksempel både gi muligheter for mer sentralisering eller gi muligheter for desentralisering. Graden av endring spiller også inn på hvor sentralisert en organisasjon kan være. Når industrien og miljøet skifter raskt, må mer ansvar delegeres til personer nede i hierarkiet som må ta avgjørelser der og da. Rask teknologisk endring kan også presse frem delegering, fordi de yngste arbeiderne som gjerne er et stykke ned i hierarkiet er de mest oppdaterte teknologisk og forstår og tar i bruk den nye teknologien først (Stewart, 1993). Tidligere forskning har knyttet deltakelse sammen med desentralisering, en finner at sentraliserte organisasjoner har liten grad av deltakelse i beslutningsprosesser. Empiriske undersøkelser finner at sentraliserte organisasjoner oftere gjennomfører større endringer enn de mer desentraliserte strukturene, dette forklares ved at det i mer sentraliserte organisasjoner er få eller ingen mulighet for å påvirke lederens beslutning. Store endringer vil berøre mange og ofte skape sterk motstand, uten en sterk sentralstyrt ledelse vil endringsprosessene lett forsvinne i kompromisser og evige forhandlinger. Men funnene viser også at denne type sentraliserte organisasjoner er mindre flinke til å foreta løpende tilpasninger til endrede forhold (Jacobsen, 2004). Ifølge Graetz and Smith (2005) har mange organisasjoner de senere årene bestrebet seg på å bli mer lydhør til marked, miljø og kunders forventninger, og har derfor eksperimentert med ulike former for organisering. Dette har ført til flatere struktur, utvikling av beslutningsmyndighets ansvar og oppmuntret til mer samarbeid og kunnskapsflytting mellom funksjonsområder. Den organisatoriske utfordringen med å tilpasse seg både struktur og fleksibilitet er ifølge Englehardt og Simmons (2002), større enn noen gang i vår konstant endrede verden.

Generelt kan en si at hierarki og sentralisert beslutningsmyndighet har blitt brukt til å støtte kontrollsystem som en har følt har vært nødvendig for effektiv daglig drift. Flatere organisasjonsstrukturer og desentraliserte løsninger har blitt vurdert som bedre til å utnytte effektiv kommunikasjon, møte uforutsette utfordringer og endring (Englehardt og Simmons, 2002).

2.1.3 Organisasjonsformer

Strukturer brukt i organisasjoner kan variere basert på mange dimensjoner. I teorien er det dermed nesten et uendelig antall mulige organisasjonsformer, men i praksis viser det

seg at noen er mer vanlige enn andre. Dette fordi enkelte organisasjonsformer passer bedre til visse situasjoner enn andre (Senior and Fleming, 2006). I sine studier fant Mintzberg at de fleste organisasjonsstrukturer kunne kategoriseres i noen få ulike konfigurasjoner. En vanlig klassifisering av prinsippene for gruppering av arbeidsoppgaver og inndeling av organisasjonen kan kort sies å være et valg mellom en funksjonsbasert og en markedsbasert inndeling (Jacobsen og Thorsvik, 1997).

En funksjonsbasert inndeling betyr at likeartede oppgaver samles i samme organisatoriske enhet. Et typisk eksempel på dette er produksjonsbedrifter som deler organisasjonen inn i avdelinger etter type oppgave de utfører, for eksempel innkjøp, produksjon og salg (Jacobsen og Thorsvik, 1997). En funksjonsorientert organisasjon har fokus på kostnader og minimerer disse ved standardisert utførelse av aktiviteter og å utnytte stordriftsfordeler (Jacobsen og Lien, 2001). Fordelene med en slik inndeling er man legger til rette for spesialisering omkring like arbeidsoppgaver, at man unngår dobbeltarbeid og at man kan høste stordriftsfordeler. Ulempene ved en slik inndeling er at det kan utvikle seg en avdelingskultur som gir manglende forståelse for andre avdelingers arbeid, og samordningsproblemer mellom avdelingene (Jacobsen og Thorsvik, 1997).

Markedsbasert inndeling er mer imøtekommende overfor kunder og brukere (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Kombinasjonen av markedsorganisering og desentralisert beslutningsmyndighet gir en kundevennlig og fleksibel organisasjon ifølge Jacobsen og Lien (2001). Ved en slik inndeling samler man alle oppgaver som er forbundet med et produkt eller et virksomhetsområde (for eksempel geografi) i samme organisatoriske enhet. Likeartede oppgaver, som markedsføring og salg blir spredt på flere organisatoriske enheter hvor de knyttes opp til ulike produkter eller virksomhetsområder. Fordelene ved en slik inndeling er større varhet for markedet og mer helhetlig produkt eller kundetenkning. I tillegg kan en organisasjon som har desentralisert beslutningsmyndighet og ansatte med breddekompetanse lettere tilpasse hver avdeling til endringer i markedet (Jacobsen og Lien, 2001). Ulempene med en slik markedsbasert inndeling er at man ikke utnytter mulige stordriftsfordeler, det er en fare for dobbeltarbeid og at det ikke legges tilrette for å utvikle spisskompetanse omkring likeartede funksjoner (Jacobsen og Thorsvik, 1997).

Lawler og Worley (2006) argumenterer sterkt for å organisere strukturen i markedsbaserte enheter. Det er ifølge forfatterne flere fordeler med å lage organisasjoner med flere enheter, strukturen skaper for eksempel mer kontakt mellom organisasjonen og miljøet den jobber i. Når forretningsenhetene har en stor grad av selvstyre, tar de ansatte mer ansvar for resultatene og er mer villige til å tilpasse seg endringer. Forfatterne konkluderer at organisering i forretningsområder er en måte å få en stor organisasjon til å fokusere på det eksterne miljøet og knytte ytelse til forhold de ansatte kan kontrollere. Denne typen organisering skaper også ansatte som forstår industrien de jobber i, fordi de har ansvar over hele resultatet og ikke bare en liten del. Dette gjør at de i større grad forstår når det er behov for endring.

2.1.4 Oppsummering organisasjonsstruktur

Senior og Flemming (2006) viser til en studie av Burns og Stalker (1961) som konkluderer med at organisasjoner har ulik struktur avhengig av om de opererer i stabile omgivelser eller i mer dynamiske miljø. De fant to hovedtyper av strukturer; mekaniske, som passet best under stabile omgivelser og organiske som passet bedre under skiftende omstendigheter. Dette samsvarer med Benneboere Gravenhorst et al.(2003) som også skiller mellom mekanisk og organisk struktur. Mekaniske strukturer er rigide og formelle, mens organisk struktur er fleksibel og innovative. De konkluderer med at det ikke finnes en overlegen måte å organisere på, men at å endre byråkratiske organisasjoner er vanskelig fordi strukturene i stor grad motstår endring.

Litteraturen om organisasjonsstruktur ser dermed ut til å knytte sterkt formaliserte organisasjoner med sentralisert beslutningsmyndighet sammen med mekaniske system. Mer fleksible desentraliserte organisasjoner blir kalt organiske og blir beskrevet som mer endringsdyktige. Typiske organisasjonsstrukturer som blir framhevet i litteraturen som endrings- og tilpasningsdyktige er organiske organisasjoner som craft firms og Mintzbergs ad-hoc-kraft. Disse organisasjonstypene er ofte mindre byråkratiske, mindre sentralisert, mer innovative og mer internt differensiert enn de fleste andre organisasjoner (Miller og Friesen, 1984).

2.2 ENDRINGSMODELLER

Endringslitteraturen kan deles i to hovedkategorier når det gjelder syn på endringsprosessen:

- de som ser på endring som noe som skjer i kortere perioder, det vil si at stabilitet dominerer (episodiske endringer).
- de som ser på endring som en kontinuerlig prosess, det vil si at endringene dominerer (i denne oppgaven kalt inkrementell endring)

2.2.1 Episodiske endringer

Mye av den etablerte endringslitteraturen tar utgangspunkt i et endringsbilde med lange perioder med stabilitet som av og til brytes av radikale endringer. Disse radikale endringene bryter med det etablerte, og krever nye måter å arbeide på. Kurt Lewin er en standardreferanse innen all endringslitteratur, og hans tre-steps-modell for endring er svært kjent (Jacobsen, 2004). Lewins modell tar utgangspunkt i et episodisk endringsbilde, der endringer skjer på en måte som tillater stabile perioder mellom endringsinitiativ. Modellen sier at først må organisasjoner destabiliseres, så kan de endres og til slutt stabiliseres igjen. Dette betyr at organisasjoner som skal endre seg først må løse opp de etablerte måtene å arbeide på, før de kan bevege seg i en ny retning. Først når organisasjonen er destabilisert, vil den være mottakelig for endring. Når endringen er gjennomført må en stabilisere organisasjonen igjen, slik at man skaper ro i organisasjonen og henter ut gevinsten fra endringen (Meyer og Stensaker, 2006).

En annen kjent modell innen dette endringsbilde er punktert likevektsmodell, som tilsier lange perioder med mindre endringer, punktert av banebrytende radikale endringer som så følges av nye perioder med likevekt. Det veksles dermed mellom lange perioder med stabilitet, som brytes av radikale endringer som forandrer hele industrien (Anderson og Tushman, 1990). Episodisk endringer karakteriseres gjerne som sjeldne og diskontinuerlige (Pettigrew et al. 2001). I dette perspektivet utvikler organisasjoner seg sakte i lengre perioder, til den plutselig møter helt nye utfordringer som en ikke kunne forutse, som for eksempel da kvartsteknologi tok over for de mekaniske klokken, eller da dampmaskinen tok over for seilbåtene. Mye av litteraturen om episodiske endringer er knyttet til raske og dramatiske endringer i teknologi (Jacobsen, 2004).

2.2.2 Inkrementell endring

Det andre synet på endring, ser på endringsprosessen som en trinnvis prosess preget av mange inkrementelle endringer. Dette endringsperspektivet ser på endring som et kontinuerlig, ikke episodisk fenomen. Inkrementelle endringer er små forbedringer, skapt samtidig på tvers av avdelinger (Pettigrew et al. 2001). Dette synet vektlegger at prosessen med å oppnå overensstemmelse mellom organisasjon og marked er en evigvarende prosess, som krever stadige tilpasninger. Dette krever kontinuerlig forbedring og inkrementelle endringer fra organisasjonene.

Slike endringer vil gjerne bare berøre enkeltdeler av organisasjonen, og ved å endre disse kan organisasjonen bli bedre innenfor et sett relativt stabile rammer. Det store fokuset på kvalitetsledelse og reenginerings på 1980 og 1990 tallet, kan ifølge Jacobsen (2004) ha medvirket til at stadig flere organisasjoner har møtt et slikt inkrementelt endringsbilde. Disse populære teknikkene har fokus på effektivitet på eksisterende prosesser og passer best inn i dette endringsbilde

2.2.3 Kontinuerlig endring

Det er dermed to ulike hovedkategorier av syn på endringsprosessen, der de fleste av endringslitteraturen bygger på et episodisk syn på endring, hvor en ser på hver endring som isolerte hendelser, og forutsetter at de har en klar begynnelse og slutt. Som en motpol til dette har organisasjonsutviklingslitteraturen tatt utgangspunkt i et kontinuerlig endringssyn, og handler først og fremst om mindre endringer og tilpasninger innad i organisasjonen.

I mange industrier ser ikke de to synene på endringsprosesser ut til å passe virkeligheten bedriftene møter. Organisasjonene forholder seg gjerne til flere endringer, små og store, som skjer på en og samme tid, samtidig som endringer ikke blir ferdigstilt før nye endringer blir lansert (Meyer og Stensaker, 2006). I slike situasjoner vil ikke den punkterte likevektsmodellen gi et godt bilde av virkeligheten, siden den i stor grad ser på endringer som isolerte hendelser, med en klart definert begynnelse og slutt. Heller ikke den inkrementelle endringsmodellen passer siden det ofte handler om store endringer, og ikke

bare interne justeringer. I sin studie av dataindustrien i USA fra 1993 til 1995 konkluderte Brown og Eisenhardt (1997) med at de to endringsperspektivene ikke beskrev industrien fullt ut. Industrien var preget av svært mange innovasjoner og hastigheten og størrelsen på innovasjonene i industrien var så stor, at uttrykket inkrementell blir strukket. Ingen radikale innovasjoner som DNA-kloning skjedde, men industrien var preget av stadige mindre gjennombrudd. Endringene ser ut til å være større enn inkrementelle endringer, men heller ikke massive og sjeldne. I slike industrier oppleves ikke endring som sjeldne sporadiske fenomen, men heller som en kontinuerlig prosess. Forfatterne konkluderer med at de har med en annen type endring å gjøre, verken inkrementell eller radikal. De kaller den kontinuerlig endring. Dette gir et mer realistisk bilde av hvordan mange bedrifter konkurrerer (Brown og Eisenhardt, 1997). Denne alternative modellen har et mer dynamisk bilde på endringsprosessen, der ikke bare de mindre endringene blir sett på som kontinuerlige, men også de større endringene (Wik, 2005). Endringene bygger på og videreutvikler det etablerte i en organisasjon, og forventes å skje gjennom kontinuerlige, stegvise og mer langsiktige prosesser (Meyer og Stensaker, 2006). De lange stabile periodene blir dermed mer eller mindre borte, med stadig nye endringsinitiativ som introduseres, før gamle avsluttes (Wik, 2005). I industrier i kontinuerlig endring, ser stabiliseringsfasen nærmest ut til å forsvinne, og man befinner seg i en konstant destabilisert tilstand (Meyer og Stensaker, 2005). Denne kontinuerlige endringer blir sett på som svært viktig for en organisasjons suksess.

Utfordringene for endringsledere som opplever dette kontinuerlige endringsbilde blir da å kunne lede serier av relaterte og nødvendige endringer, som ofte skjer parallelt eller sekvensielt, uten at det fører til endringstretthet, eller skader senere endringsprosesser. Dette krever at en tar det nye endringsbilde med multiple og kontinuerlige endringer som utgangspunkt og undersøke hvordan organisasjoner kan bli bedre til å handtere slike hyppige endringer. Det fordrer et helhetsbilde for endring med større fokus på langsiktig tenking og danner grunnlaget for endringskapasitet i organisasjoner (Meyer og Stensaker, 2005). Nøkkelen til endring er ikke å behandle hver del av endringsprosessen i isolasjon, men å knytte sammen og balansere alle delene. Det kritiske er da å forstå hvordan delene passer sammen, hvordan en del påvirker de andre og hvordan sekvensen og fart påvirker strukturen (Duck, 1993). Meyer og Stensaker (2006) hevder at evnen til å handtere dramatiske endringer i kontekstuelle faktorer er blitt en nøkkelfaktor for suksess for mange organisasjoner. Og at det er enighet blant forskere om at organisasjoner må utvikle sin

kapasitet for rask tilpasning, fleksibilitet og innovasjon. En måte organisasjoner kan imøtekomme dette på er å forsøke å øke kapasiteten til å tilpasse seg og lære, og på denne måten utvikle endringskapasitet.

2.3 ENDRINGSKAPASITET OG REAKSJONER

I denne delen vil oppgaven beskrive litteraturen om endringskapasitet og reaksjoner på endring.

2.3.1 Endringskapasitet

Nordhaug (1994) hevder at kravet til organisasjoner om å tilpasse seg mer eller mindre kontinuerlig er stort. Ny teknologi må identifiseres og implementeres, og nye produkter må utvikles. I tillegg må bedrifter tilpasse seg endringer i forhold til sine interessegrupper. Organisasjonsstrukturen trenger å modifiseres slik at endrede eksterne og interne forhold kan håndteres bedre. Der den finnes, utgjør kapasitet når det gjelder disse og andre typer tilpasninger eller endringer, et verdifullt usynlig aktivum. Kompetanse knyttet til mestring av organisatoriske endringer og et omskriftelig eksternt handlingsmiljø er kritisk for mange bedrifters suksess (Nordhaug, 1994).

Endringskapasitet defineres i denne oppgaven som *”evnen til å kunne gjennomføre nødvendige endringer uten å påføre organisasjonen unødvendige kostnader”* (Meyer og Stensaker, 2005: 2). Det betyr at potensielle negative virkninger på daglig drift og påfølgende endringsprosesser, blir veid ut av de positive effektene av påfølgende endringsprosesser og bedringer i ytelse, som et resultat av endringsprosessen. Balansen mellom de tre elementene i endring vises i figuren under, hentet fra Meyer og Stensaker (2006: 221).

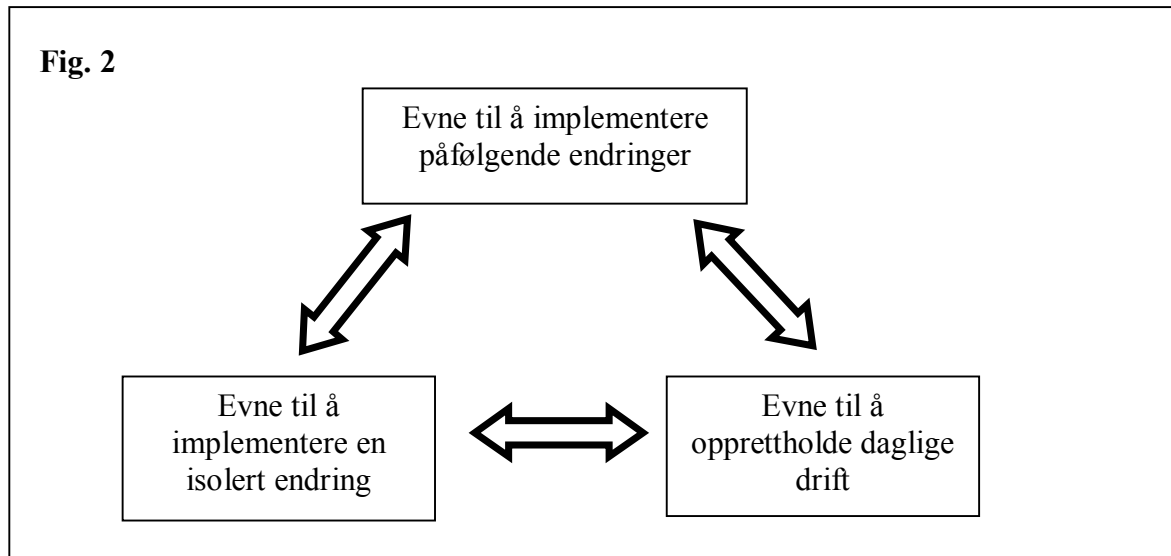


Fig 2: Endringskapasitet

En organisasjons endringskapasitet tar dermed hensyn til både organisasjonens evner til å gjennomføre endringer, og har samtidig fokus på å opprettholde en effektiv daglig drift. Dette er viktig fordi det å gjennomføre endring ikke er nok dersom kunder og ansatte blir oversett på grunn av endringene, og langsiktig arbeid blir skadelidende (Meyer og Stensaker, 2005).

Store endringsprosesser skaper behov for å ta en rekke interne beslutninger og aktiviteter. Slike interne aktiviteter risikerer å nedtone aktiviteter knyttet til daglige drift som kundepleie og å respondere til endringer i miljøet. En nøkkelsuksessfaktor for ledelsen er derfor å finne en balanse mellom ressursene brukt i endringsprosessen og i daglige drift. I tillegg kan ledere overføre erfaring fra en endringsprosess til en annen, og dermed utvikle endringsledelses dyktighet (Meyer og Stensaker, 2006). Tiltakene må bidra til at neste endringsprosess lettere lar seg gjennomføre (Meyer og Stensaker, 2005).

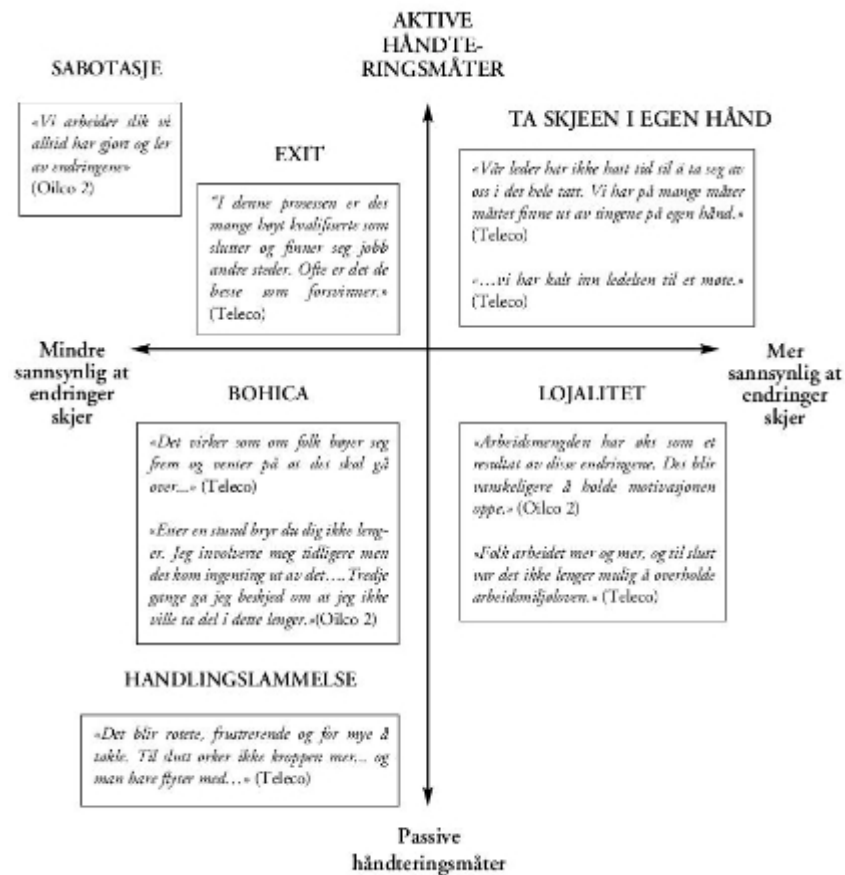
En organisasjons endringskapasitet kan også forstås som en aggregering av individets endringskapasitet. Dersom mange ansatte i en organisasjon har stor endringskapasitet, vil en dermed kunne si at organisasjonen også har stor kapasitet for endring. En kan også hevde at organisasjonen kan ha endringskapasitet i seg selv, gjennom etablerte systemer og rutiner og kultur på organisasjonsnivå (Myer og Stensaker, 2005).

De negative konsekvensene av mange og hyppige store endringer blir ofte undervurdert, og mange har et ensidig fokus på endring. Noen vil hevde at kreftene som jobber for å beholde og opprettholde rutiner og daglig drift er så sterke at de tar hand om seg selv, men forskning viser at ledere svært ofte neglisjerer eller undervurderer de negative effektene av å implementere endring. Erfaringer viser at slike hyppige endringer kan føre til endringstretthet og overdreven endring. Om endringene fører til slike negative utfall avhenger av hvordan endringer blir organisert og ledet (Meyer og Stensaker, 2006).

2.3.2 Reaksjoner på endring

En studie fra Meyer og Stensaker (2005) viser at erfaring med endring har mye å si for hvordan endringer blir håndtert i en organisasjon. Organisasjoner synes å bli vant til endringer, og dette vil også påvirke hvordan de ansatte reagerer på endringene. En kan dermed skille mellom bedrifter som har erfaring med endring og organisasjoner som ikke har erfaring med endring. Blant organisasjoner som har erfaring med endring kan en skille mellom organisasjoner som har erfaring med inkrementell endringer med små forbedringer og organisasjoner som har erfaring med større strategiske endringer. Resultatene fra studien viser at erfaring med små og skrittvis endringer vil gjøre de ansatte i organisasjonen mer forberedte på denne type endringer, men vil ikke gi kompetanse for gjennomføring av større mer gjennomgripende endringer. Organisatoriske rutiner for å håndtere en type endring, vil på samme måte, ikke umiddelbart være overførbart til andre typer endringer. Graden av erfaring med endringer i organisasjoner viser seg å være viktige for reaksjonsmønstrene vi finner i organisasjonene. Intensiteten i reaksjonene går ned når organisasjonen har endringserfaring, og individene lærer seg å leve med endringene.

Falkenberg, Haueng, Stensaker og Meyer (2002) presenterer en modell for ulike reaksjonsmønstre i en organisasjon. Der reaksjonene kan kategoriseres langs to dimensjoner, aktive eller passive handlingsmåter og i hvor stor grad endringene blir gjennomført.



Figur 3. Håndteringsmekanismer

Aktive negative reaksjoner er exit og sabotasje. Noen reagerer ved å slutte i organisasjonen og søke nye utfordringer i andre organisasjoner (exit). Andre velger å aktivt arbeide mot endringene, dette kalles sabotasje. Av passive negative reaksjoner finner vi handlingslammelse og BOHICA (Bend Over Here It Comes Again). Disse reaksjonene er vanlige blant ansatte som har opplevd mye endring og går på å forholde seg passiv så lenge endringene varer. Det finnes også positive og konstruktive reaksjonsmønstre som for eksempel lojalitet og at de ansatte aktivt tar skjeen i egne hender, og dermed reagerer aktivt for å drive frem endringen (Meyer og Stensaker, 2005).

I organisasjoner med begrenset endringserfaring, er en typisk reaksjon at en ikke forstår at det er nødvendig med omfattende endringer. Dette fører gjerne til at mye energi brukes på å gjøre motstand mot endringene. I organisasjoner med begrenset endringserfaring er sabotasje, exit og handlingslammelse de vanligste reaksjonene på endring.

Reaksjonsmønstrene i organisasjoner med endringserfaring er annerledes. Færre ansatte tar til motmæle, og flere forholder seg lojalt til beslutningen om å endre. Reaksjonene er ofte passive og intensiteten er lavere, dette kan ses på som at de har opparbeidet endringskapasitet. De to viktigste reaksjonsmønstrene her er BOHICA og lojalitet, der lojalitet er mest utbredt (Meyer og Stensaker, 2006).

2.4 HVORDAN PÅVIRKER STRUKTUR ENDRINGSKAPASITET

Så langt har oppgaven tatt for seg den etablerte litteraturen om organisasjonsstruktur og endringskapasitet og behandlet de isolert. Dette fordi endringskapasitet og organisasjonsstruktur ikke er blitt sett i sammenheng ennå. Denne oppgaven søker å belyse nettopp dette blanke feltet i litteraturen. Jeg tror at hvordan en organisasjon velger å organisere seg, vil kunne påvirke hvordan den endrer seg, og i hvilken grad den lykkes med endringene.

Denne neste delen av oppgaven tar for seg ulike måter en organisasjon kan utvikle endringskapasitet på, og forsøker å knytte de til organisasjonens struktur. Oppgaven vurderer i hvilken grad organisasjonsstruktur kan påvirke (1) framing, (2) deltakelse, (3) hastighet og sekvens, (4) rutiner og (5) rekruttering. Dette er parametrene hentet fra Meyer og Stensaker (2006) og de kan alle i større eller mindre grad bidra til å utvikle endringskapasitet. Deretter undersøker oppgaven hvordan organisasjonsstruktur kan skape endringskapasitet direkte (6). Oppgaven forsøker dermed å se om effekten av disse i noen grad kan knyttes til organisasjonsstrukturen.

2.4.1 Framing

Framing handler om hvordan endring blir kommunisert, om hvilke grunner som blir gitt for endring og rasjonale bak endringsforslagene. Symboler, metaforer og kriser er eksempler på framingverktøy ledelsen gjerne bruker for å presentere endringer, og for å skape en felles forståelse for grunnlaget for endringen. Symbolikk er en viktig måte å forandre endringsholdninger og atferd i organisasjoner, mens metaforer kan brukes for å

skape forståelse for endringer eller endringsmål (Meyer og Stensaker, 2006). Noen symboler er mer effektive enn andre, nøkkelen til å identifisere de riktige symbolene er å forstå organisasjonen, slik at en kan plukke ut de symbolene som passer best. Effektive endringsledere forstår makten i symboler og prøver å utvikle de rette symbolene som passer til endringssituasjonen (Guptara, 1993). Symbolikk kan bidra til å utvikle endringskapasitet ved å gi ledere et verktøy for å mobilisere til endring. Symbolikk øker også endringskapasiteten, i alle fall midlertidig, ved å skape en bedre forståelse for endring og dermed påvirke de ansattes motivasjon for endring. Metaforer kan bidra til å skape endringskapasitet basert på økt kunnskap og forståelse og har vist seg å være særlig effektive i komplekse situasjoner (Meyer og Stensaker, 2006). Å lage et trusselbilde eller en krisesituasjon, kan skape en forståelse om at endring er nødvendig og at dagens situasjon ikke kan fortsette. Bruk av symbolikk og metaforer har ingen direkte negative konsekvenser for daglig drift eller påfølgende endringsprosesser. Det har imidlertid bruk av kriser for å øke endringsvilligheten til de ansatte. På grunn av dramaet og krisesituasjonen kan daglig drift bli skadelidende. Dersom krisene ikke er reelle, vil ikke ledelsen kunne bruke det til å destabilisere organisasjonen flere ganger i påfølgende endringsprosesser. Framing, det vil si symboler, metaforer og kriser kan altså bygge tillitt i påfølgende endringsprosesser, men utvikler ikke ny endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2006).

Framing og organisasjonsstruktur

Det er lite som tilsier at organisasjonsstrukturen vil påvirke hvordan endringer vil bli kommunisert i en endringsprosess. I utgangspunktet er dermed koblingen mellom framing og struktur noe svak. Når det gjelder å skape en forståelse for en endring kan imidlertid organisasjonsstrukturen spille inn. Det er naturlig å tenke seg at ansatte i en desentralisert markedsorganisasjon vil ha større kontaktflate med markedet, enn ansatte i en mer sentralisert organisasjon. Dette kan gi effekter på hvordan endringer blir mottatt, oppfattet og iverksatt. Dette betyr at det vil være vanskeligere å skape inntrykk av en krise som ikke er reel i en desentralisert organisasjon, enn i en sentralisert organisasjon der de ansatte har mindre oversikt over markedet og bedriften som helhet. En krise som er reell vil på samme måte kunne gi større effekt i en desentralisert organisasjon, siden de ansatte der har større forutsetning til å se problemene i markedet tidlig.

Organisasjonsstrukturen vil dermed kunne påvirke hvor effektivt framing vil fungere i en organisasjon.

2.4.2 Deltakelse

Deltakelse fra de ansatte handler om å involvere de ansatte i prosessen der beslutninger blir tatt og implementert. Det er bred enighet i endringslitteraturen om at det er vanskelig å implementere endringer dersom de som er mest påvirket ikke blir involvert. Deltakelse, enten i formulering og/eller i implementering av endring, kan skape større forståelse for og forpliktelse til endring. Deltakelse i beslutningstaking prosessen, eller implementeringen kan dermed være til hjelp i endring. Å involvere organisasjonsmedlemmer fra ulike divisjoner og ulike nivå i organisasjoner, vil skape en arena for diskusjon og meningsdannelse. Deltakelse kan dermed skape forståelse, tilhørighet, motivasjon og eierskap, og også bedre beslutninger (Meyer og Stensaker, 2006: 224). Deltakelse har også sine kostnader, for eksempel at det tar mye tid. Utstrakt deltakelse i endringsinitiativ vil derfor kunne fortrenge aktiviteter knyttet til daglig drift. I tillegg dersom ansatte blir bedt om å delta i prosesser, der de i realiteten ikke har noe gjennomslag, vil det sannsynligvis føre til større motstand mot endringen. De varige effektene av deltakelse i endringsprosesser avhenger av hvem som blir involvert og hvordan. Deltakelse kan være positivt og føre til bedre beslutninger og større forpliktelse til endringen. Deltakelse kan imidlertid også skape endringstretthet dersom arbeid relatert til involveringen blir sett på som bortkastet. Da vil de positive effektene av deltakelse kunne bli slukt av de negative effektene på daglig drift og på de ansattes motivasjon (Meyer og Stensaker, 2006).

Deltakelse og organisasjonsstruktur

Det finnes lite litteratur om hvordan organisasjonsstrukturen påvirker graden av deltakelse. Studier som har studert effektene av deltakelse på ytelse, gir ulike resultater og gevinsten av deltakelse er i beste fall liten. Ledford and Lawler (1994) etterlyser en rikere og bredere forståelse for deltakelse fra ansatte, og slår fast at begrenset deltakelse gir begrenset effekt. Ifølge Harrison og Freeman (2004) har økt deltakelse fra de ansatte i beslutningsprosesser ført til en høyere grad av innovasjon og økt effektivitet i

suksessbedrifter som Hewlett Packard og Lincoln Electric. Andre steder hevder de at deltakelse har ført til flatere hierarki, mer bruk av teamarbeid og økt grad av eierskap fra de ansatte. Dette tyder på at deltakelse kan være med å endre organisasjonsstrukturen.

Blant fordelene med deltakelse og demokrati i organisasjoner er at deltakelse fører til økt forpliktelse fra de ansatte til de beslutninger som blir tatt, dette gjør det lettere å implementere endringene. Deltakelse kan også skape et mer samarbeidsvillig klima, som kan føre til mer innovasjon og øke endringsdyktigheten. Det er imidlertid ikke alltid bred deltakelse passer. I situasjoner som krever rask organisatorisk tilpasning, kan hierarkisk kontroll fungere bedre ifølge Harrison og Freeman (2004). De hevder også at deltakelse kan bygge nettverk og gi læring, noe som kan gjøre en bedrift mer fleksibel og mer tilpasningsdyktig i skiftende miljøer. Noen forskere hevder at deltakelse har større mulighet for å lykkes i situasjoner der det kreves kreativitet og innovasjon heller enn rutiner og prosedyrer. Deltakelse vil også lykkes bedre dersom arbeidsstyrken er godt utdannet og motivert til å bidra i beslutningsprosessene (Harrison og Freeman, 2004). Langli (1994) hevder at en desentralisering av beslutningsmyndighet vil gi organisasjonsmedlemmene større muligheter til å være aktive deltakere i organisasjonen. Også han legger vekt på at de som får beslutningsmyndighet, må ha kompetanse til å påta seg det ansvar som knytter seg til denne myndigheten.

Av dette ser det ut til at deltakelse kan føre til høyere endringskapasitet indirekte, blant annet ved at det kan lede til endring i organisasjonsstrukturer. I tillegg kan en struktur med lite formalisering legge til rette for økt deltakelse, og gi mer motiverte ansatte. Dermed kan organisasjonsstrukturen også påvirke graden av deltakelse.

2.4.3 Hastighet og sekvens

Hastighet har med tempo og timing i endringen å gjøre. Sekvens er også knyttet til timing av endringen, men handler i hovedsak om rekkefølgen ulike elementer blir introdusert. Disse to ordene henger sammen og blir derfor vurdert som en (Meyer og Stensaker, 2006). Noen hevder at raske endringsprosesser er det beste. For å få gjennomført endringer må en ha energi og drivkraft. Raske endringsprosesser vil utløse mer energi enn lange endringsprosesser, men for raske prosesser vil kunne skape problemer og gi dårlig tilpasning. I tillegg kan raske og store endringer forstyrrer daglig drift svært mye i alle fall på kort sikt.

Andre mener at endringsprosesser trenger god tid. Endringer som blir introdusert over lenger tid, gir bedre muligheter for læring og forståelse, og er mindre skadelige for daglig drift. Dersom en endringsprosess tar for lang tid, vil endringen miste fremdrift og kan også gi mulighet for motstandere til å mobilisere makt og styrke og øke motstanden (Pettigrew, 2001). For stadig påfølgende endringsprosesser, kan for raske endringsprosesser føre til endringstretthet. Ledelsen må derfor introdusere endringer sekvensielt og i ulikt tempo (Meyer og Stensaker, 2006). Når det gjelder timing, hevder mange forskere at det er viktig å introdusere de viktigste endringene først, og at andre endringer lettere vil følge da, siden elementene i organisasjonene henger sammen (Meyer og Stensaker, 2006). Ifølge Pettigrew et al (2001) viser tidligere forskning at noen elementer av en endring bør iverksettes før andre, for eksempel å gjøre en innflytelsesrike endring først for å sende et klart signal om endringsvilje.

Såkalt time – pacing kan bidra til å utvikle endringskapasitet, ved at nye endringer blir introdusert regelmessig og rytmisk over tid. Det skaper en rytme og proaktiv tilnærming til endring som kan øke kapasiteten for endring, samtidig som det kan beholde fokuset på operasjonelle aktiviteter i organisasjonen og dermed bidra til å holde endringskostnadene nede. I tillegg gir denne type endring en følelse av kontroll og stabilitet for de ansatte. Time pacing er ikke nødvendigvis rett for alle typer organisatorisk endring. Endringer knyttet til teknologisk endringer eller atferdsmessige endringer er kanskje i mindre grad egnet til å gå i intervaller (Meyer og Stensaker, 2006).

Hastighet og sekvens og organisasjonsstruktur

Den mest tydelige linken mellom hastighet og sekvens og struktur går på at sentralstyrte organisasjoner i større grad kan gjøre raske beslutninger og presse de i gjennom uten deltakelse og innblanding. Dette kan gi rask implementering, men og skape problemer dersom ikke endringene blir godt nok forankret i organisasjonen. Slike raske prosesser vil være vanskeligere å gjennomføre i mer desentraliserte organisasjoner. Brown og Eisenhardt (1997) sammenligner en del bedrifter og finner at klare ansvarsforhold og prioritering koblet sammen med mye kommunikasjon og en organisk struktur gav suksessfylte og innovative produktporteføljer. En av grunnene til dette kan være at det er svært motiverende å jobbe

slik. I tillegg gav begrenset struktur hjelp til å tilpasse seg et raskt forandrende miljø. Et tredje funn er at ledere av de suksessfulle bedriftene klarer å lede overgangen mellom nåtid og fremtiden, ved å lage en nesten sømløs overgang fra et prosjekt til det neste. Dette gjorde de ved å lage forutsigbare tidsintervall mellom de ulike prosjektene.

Litteraturen viser dermed at organisasjonsstrukturen vil kunne påvirke hastigheten og sekvensen på endringer i en organisasjon.

2.4.4 Rutiner

Organisasjoner kan utvikle eller bruke eksisterende rutiner for å håndtere endring. Å rutinisere endring betyr å bruke strukturer og prosesser som allerede er til stede i organisasjonen, eller å lage nye institusjonelle strukturer som kan brukes i multiple endringsprosesser. Rutiner kan bidra til å balansere behovet for tilpasning og stabilitet, fordi rutiner fungerer som bånd mellom folk. I endringsprosesser er slike bånd verdifulle, når det kreves mye informasjon. Dersom en organisasjon kan stole på sine rutiner, vil det bli færre nye ting å forholde seg til i en endringsprosess. Ved å lage rutiner for å møte endringer, kan bedrifter øke sin endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2006).

I endringsprosesser blir det spesielt viktig å skape en felles grunn for overføring og forståelse for endringen. Rutiner kan også skape en følelse av kontroll som diskutert over når det gjelder time pacing. Ved å kunne stole på etablerte rutiner vil en redusere antall nye ting som organisasjonens medlemmer må forholde seg til. Rutiner kan også skape tillit mellom ledelse og ansatte, det vil si at de vet hva som vil skje på grunn av eksisterende rutiner. Det underliggende rasjonale for rutiner i endring, er troen på at organisasjoner kan lære seg å endre seg. Ved å lage nye og bruke gamle rutiner ved implementering av endringer, kan endringskapasiteten bli utviklet. Skaper en følelse av kontroll, perioder med stabilitet og skaper en struktur for å overføre mening (Meyer og Stensaker, 2006: 227). Endringsrutiner kan øke både endringskapasiteten og hjelpe til å opprettholde operasjonell kapasitet, fordi mindre tid og krefter blir brukt på å finne ut hvordan en skal jobbe med endringene. Rutinsert endring kan også bidra til å utvikle varig endringskapasitet siden organisasjonen kan bli bedre i å håndtere alle typer endring over tid, når den får mer erfaring med rutinene (Meyer og Stensaker, 2006). Selv om endring ikke er hovedformålet til rutiner, har flere forskere påpekt at rutiner også kan gjøre en jobb under endringsprosesser. Feldman (2000)

hevder at organisatorisk rutiner har et potensial for å fremme kontinuerlig endring. Dette perspektivet på rutiner passer med synet på organisasjoner som en pågående prosess. Endringer i rekruttering og treningsrutiner har også en effekt på organisasjonens struktur. Det vil gjerne være vanskeligere å endre rutiner, dersom de er utført av personer som er plassert på avstand fra de som gjør endringene. Om det er kontakt mellom deltakerne i rutiner vil være en av faktorene som bestemmer hvor vanskelig de er å endre (Feldman, 2000). Ifølge Grønhaug og Nordhaug (1994) kan imidlertid regler og prosedyrer også fungere som læringsbarriere i organisasjoner ved at de bidrar til å filtrere den informasjon som organisasjonen mottar og at de virker konserverende. Dermed kan rutiner og prosedyrer både ha en positiv og negativ effekt i forhold til endringsprosesser.

Rutiner og organisasjonsstruktur

Det er en klar link mellom bruk av rutiner og organisasjonsstruktur. Ved gjennomføring av større strukturendringer som medfører omfattende desentralisering av beslutningsmyndighet, vil organisasjonen miste mange av sine tidligere kontrollmuligheter (Langli, 1994). Bruk av rutiner kan være en måte den sentrale ledelsen kan opprettholde styring i en desentralisert organisasjon. I hvilken grad lederne i en organisasjon ser behovet for desentralisering avhenger av i hvilken grad de ønsker å sikre en felles praksis i organisasjonen. En kan dermed sikre en felles praksis i en desentralisert organisasjon ved å lage veletablerte prosedyrer og skape en felles ledelsesforståelse, slik at organisasjonen blir styrt på en konsistent måte. Behovet for sentralisering kan altså delvis bli erstattet av regler og prosedyrer. Veletablerte prosedyrer og en felles ledelsesfilosofi vil gjøre det enklere å desentralisere uten å miste kontroll (Stewart, 1993). Dermed kan regler og rutiner fungere som et substitutt for sentralisering. Gjennom detaljerte prosedyrer kan ledelsen i en bedrift beholde kontrollen selv om mange beslutninger blir tatt på et lavt nivå i organisasjonen.

Feldman (2000) argumenterer for at de som skal endre rutineene må ha nærhet til endringene, dette taler for desentralisering av beslutninger knyttet til rutiner. Rutiner bør ikke oppleves som for rigide, det beste ser ut til å ha rutiner og prosedyrer som kan tilpasses situasjonen. Tidligere undersøkelser viser at organisk struktur, med flytende jobbeskrivelser, løse organisasjonskart, mye kommunikasjon og få regler kan være fordelaktig for innovasjon og kreativitet (Brown og Eisenhardt, 1997). De finner også at selv om de suksessfulle

bedriftene som utviklet innovative og suksessfulle produkter hadde klare overgangsrutiner når en gikk fra produkt til produkt, var ikke rutinene helt rigide. I stedet for helt faste rammer, tok ledere hele tiden og revurderte overgangen fra et produkt til det neste. Lawler og Worley (2006) er kritisk til for detaljerte regler og argumenterer særlig mot for detaljerte jobbeskrivelser som de hevder jobber mot endring.

Litteraturen viser dermed at organisasjonsstrukturen kan påvirkes av rutiner, som kan sikre høy grad av kontroll i en desentralisert organisasjon. Den viser også at en desentralisert organisasjon har større muligheter til å tilpasse rutinene til den aktuelle situasjon, noe som ser ut til å være viktig dersom rutiner skal bidra til endringskapasitet.

2.4.5 Rekruttering

Rekruttering kan bidra til økt endringskapasitet. Meyer og Stensaker (2006) argumenterer for at dersom mange ansatte i en organisasjon har endringskapasitet, vil en kunne si at organisasjonen også har stor kapasitet for endring. En kan skille mellom to typer rekruttering, permanent rekruttering til organisasjonen og midlertidig rekruttering. Midlertidig rekruttering kan både være ekstrahjelp til daglig drift eller eksperthjelp i endringsprosesser.

Permanent rekruttering kan øke endringskapasiteten permanent ved å rekruttere personell med endringskompetanse. Ulempen er at dette på permanent vis skaffer organisasjonen ressurser. Likevel vil endringskompetansen bli værende i organisasjonen. Rekruttering på denne måten vil dermed kunne øke ressurser og støtte i endringsprosessen, og dette vil være positivt både for kapasitet til endring og for daglig drift (Meyer og Stensaker, 2006). Lawler og Worley (2006) argumenterer sterkt for at human kapital er svært viktig i endringsprosesser. Organisasjoner som vil forbrede seg på endring bør rekruttere personer som møter dagens krav, og er villig og dyktige nok til å forandre seg. Forfatterne mener at det er viktig å rekruttere ansatte med det de kaller forpliktelse til utvikling. Forpliktelse til utvikling handler om å rekruttere personer som har de rette kvalifikasjonene for jobben og som i tillegg er villige og har muligheten til å endring og utvikling sammen med organisasjonen. Fordelen med dette er å gi organisasjonen muligheten til å ha en mer stabil arbeidsstyrke gjennom endring og det kan føre til mindre turn-over kostnader.

Problemene med å utvikle ansatte er at det er dyrt og at dagens raske skift i teknologi kan raskt gjøre gammel kunnskap foreldet.

Siden endringer ofte skjer i perioder foretrekker mange å leie inn endringsekspert. Fordelen med konsulenter er at de ikke er permanente ressurser i organisasjonen. Ansettelse av eksterne konsulenter kan øke kapasiteten for endring midlertidig, og kan også ta noe av arbeidsmengden bort fra de fast ansatte slik at de har mer tid til daglig drift (Meyer og Stensaker, 2006). Dette er konsistent med Lawler og Worley (2006), som mener at å leie inn profesjonelle med ferdigheter innen endringsledelse og organisasjonsutvikling, er den mest direkte måten å utvikle endringsferdigheter, og ved å gjøre det sender en et klart signal til organisasjonen om viktigheten av endring. På lang sikt kan imidlertid konsulenter ha en negativ effekt på endringskapasiteten. Dette fordi konsulenter ikke må leve med konsekvensene av endringen og at de dermed ikke får et langsiktig perspektiv på endringene. Dette er en spesiell fare dersom eksperthjelpen bare er innleid for et enkelt endringsprosjekt (Meyer og Stensaker, 2006).

Ansettelse av midlertidig ansatte kan øke kapasiteten for endring midlertidig, og kan også ta noe av arbeidsmengden bort fra de fast ansatte slik at de har mer tid til daglig drift. Disse vil også være billigere å leie inn enn eksperthjelp. Midlertidig rekruttering til drift kan hjelpe ansatte til å fokusere mer på endringen og dermed bidra til å utvikle varig endringskapasitet uten at det går ut over operasjonell effektivitet (Meyer og Stensaker, 2006).

Rekruttering og organisasjonsstruktur

Det ser ut til å være en klar kobling mellom rekruttering og organisasjonsstruktur. Ved å rekruttere dyktige personer til organisasjonen, legges det til rette for et flatere hierarki og mer desentralisert beslutningstaking. Ifølge Stewart (1993) vil kvaliteten på de ansatte påvirke i hvor stor grad desentralisering er mulig. Desentralisering forutsetter ansatte som er kompetente til å ta avgjørelser, både i form av evner og kunnskap. Samtidig kan liten grad av formalisering ifølge Stewart (1993) føre til engasjerte arbeidere og gjøre jobben til mellomlederne mer interessant. Dermed mener hun at det vil være lettere å rekruttere nye ansatte til organisasjonen.

Organisasjoner kan bruke mange måter for å tiltrekke seg de rette talentene. Det mest kraftfulle verktøyet er å utvikle et sterkt merkenavn som arbeidstaker. Merkenavnet må passe med organisasjonens identitet og strategi. Ved å gi et klart bilde av bedriften og hvordan det er å jobbe der kan organisasjonen tiltrekke seg de som passer og unngå søkere som vet de ikke vil passe inn (Lawler og Worley, 2006).

2.4.6 Organisasjonsstruktur og endringskapasitet.

Forståelse av endringskapasitet bygger på ideen om at i tillegg til å mestre endring, innovasjon og fornyelse, må organisasjoner klare å gjøre best mulig nytte av eksisterende evner. Organisasjoner må kunne balansere mellom endring og stabilitet, siden langsiktig ytelsen vil avhenge av begge. En løsning på dette dilemma er å utvikle en ambidextrous organisasjon. Det betyr å utvikle organisatorisk arkitektur til å styre multiple og konfliktfylte endringer som å implementere både inkrementelle og revolusjonære endringer (O'Reilly og Tushman, 2004). Ambidextrous organisasjoner er organisasjoner som fungerer effektivt i både stabile forretningsområder og i forretninger som krever store strategiske endringer. Svært få organisasjoner klarer dette og de fleste er bedre på å utnytte eksisterende muligheter enn å se framover og finne ut hvilke ferdigheter de trenger (Lawler og Worley, 2006). I en studie kalt INNFORM finner en at de innovative suksessbedriftene forsøkte å være ambidextrous. De laget nettverk ved siden av hierarkiet, støttet og oppmuntret til horisontal integrasjon samtidig som de hadde sentral kontroll over strategien når de desentraliserte operasjoner (Graetz and Smith, 2005).

Ifølge Graetz and Smith (2005) kreves det for å konkurrere med suksess i dagens nye konkurransepregede landskap forsiktig overgang fra de tradisjonelle styrings- og kontrollsystemer og eksperimentering til mer fleksible og smidige organisasjonsformer som støtter og oppmuntrer innovasjon, eksplorasjon og læring. Løsere og mer fleksible organisasjonsdesign gir kontroll og koordineringsproblemer og krever ifølge Langli (1993) at styringen må bort fra tradisjonell regelstyring og over på målstyring og insentivstyring.

2.5 OPPSUMMERING TEORIDEL

I "Built to change" argumenterer Lawler og Worley (2005) at hovedgrunnen til at organisasjoner ikke er bedre til å endre seg er at eksisterende teori og praksis, indirekte oppmuntrer organisasjoner til å søke stabilitet og likevekt. De argumenterer for at organisasjoner er oppmuntret til å institusjonalisere beste praksis, fokusere på drift og stabilitet, øke forutsigbarheten og få prosesser under kontroll. Dette fører til at organisasjonene blir bygd for å støtte stabile strategier og byråkratiske prosedyrer, ikke endring. Litteraturgjennomgangen til denne oppgaven finner at dette kanskje bare er halve sannheten. Det ser ut til å være et skille mellom organisasjoner bygget for å fungere i stabile omgivelser og organisasjoner bygget for å fungere i dynamiske omgivelser. Den første typen organisasjoner blir kallet byråkratiske eller mekaniske og er preget av en stor grad av formalisering og sentralisert beslutningsmyndighet. Organisasjoner som blir trukket frem som endringsdyktige, er mindre formaliserte, mer fleksible og blir beskrevet som organiske.

Når en ser på dette i forhold til endringskapasitet, finner en at ingen av de to hovedtypene klarer å bidra til varig endringskapasitet. Dette fordi endringskapasitet avhenger både av kunne endre seg og å fokusere på daglig drift. Utfordringen blir dermed å kunne ta det beste fra to verdener og knytte de sammen i et design. Lawler og Worley (2006) argumenterer for at i usikre og raskt skiftende omgivelser, blir organisasjoner utfordret til å klare to mål som gjerne står i konflikt: yte bra i forhold til dagens miljø og etterspørsel, samtidig som de skal endre seg til framtidige behov.

I litteraturstudien har jeg avdekket noen koblinger mellom organisasjonsstruktur og endringskapasitet. Framing, rutiner, hastighet og sekvens, rekruttering og deltakelse er alle verktøy som endringsledere kan bruke for å klare utfordringen med å skape endringskapasitet i organisasjoner. Likevel viser denne oppgavens litteraturløst at organisasjonsstrukturen i noen grad vil kunne påvirke hvor effektive disse verktøyene er. Gjennom intervjuer med ansatte i en mekanisk og en organisk organisasjon håper jeg å få avdekke flere koblinger og eventuelt å styrke eller fjerne noen av de koblingene jeg har avdekket gjennom litteraturstudier.

3. OPPGAVENS METODISKE TILNÆRMING

I dette kapitlet vil jeg først kort gå gjennom noen metodiske alternativene ved valg av forskningsdesign. Deretter vil jeg forklare og grunngi mine metodiske valg i arbeidsprosessen. Til slutt vil jeg diskutere metodiske styrker og svakheter ved oppgaven.

3.1 FORSKNINGSDESIGN

Forskningsdesignet er et rammeverk for datainnsamling og analyse. Det viser forskerens plan og prioriteringer for forskningsprosessen. Valg av forskningsdesign influerer de andre forskningsaktivitetene, og peker mot bestemte valg i de neste trinnene i arbeidsprosessen. Valg av forskningsdesign kan dermed bli sett på som den overordede strategien for skaffe den informasjonen en er ute etter. Et grunnleggende spørsmål er valget mellom kvalitativt eller kvantitativ metode. Noe forenklet kan en si at kvalitative undersøkelser ofte er eksplorerende, mens kvantitative undersøkelser gjerne tester forklaringer (Ringdal, 2001).

Det finnes tre hovedtyper av forskningsmetoder, avhengig av forskningsproblemets struktur;

- Eksplorativ – når forskningsproblemet er lite forstått og forsket på, når en må være åpen for flere ulike forklaringer.
- Deskriptiv - ofte brukt når problemet er strukturert og godt forstått, når en vil finne ut noe om målbare størrelser.
- Kausal - når en ser etter klare kausale årsakssammenhenger.

(Ghauri og Grønnhaug, 2005)

I kvalitative design inneholder en oftest informasjon gjennom feltobservasjoner eller samtaleintervjuer. Ved samtaleintervjuer er det spesielt viktig å beherske intervjueteknikker, og blant annet unngå å stille ledende spørsmål. I tillegg må respondentutvalget og utvalgets representativitet vurderes nøye dersom en skal kunne generalisere resultatene.

Det er vanlig å bruke en intervjuguide som er et sett med ferdige formulerte spørsmål. Intervjuguiden bør være forankret i problemstillingen og den aktuelle litteraturen. En bør derfor sette seg inn i litteratur og tidligere forskning på feltet. Dermed lærer en seg begreper og sjargong, samtidig som en ser på tidligere forskningsresultater, som en kan bygge på eller

videreutvikle i sin egen analyse (Ghauri og Grønhaug, 2005). Et grundig forarbeid på dette stadiet gjør også at en har mye større forutsetning for å utvikle en god modell og for å tolke resultatene i analysene av dataene.

3.2 VALG AV FORSKNINGSDSIGN

Denne oppgaven tar for seg et lite utviklet felt i endringslitteraturen ved at den knytter begrepet endringskapasitet sammen med organisasjonsstruktur. Dermed er problemstillingen åpen og oppgaven søker forklaringer, derav følger det naturlig at forskningsdesignet må være kvalitativt og eksplorerende. For å hente inn informasjon ble samtaleintervjuet et naturlig valg i lys av dette. Som teoretisk grunnlag for oppgaven bruker jeg Meyer og Stensakers forskning (2005 og 2006) på ”endringskapasitet”, som er en ny vinkling på endringsprosesser og som dermed har lite litteratur. I denne oppgaven kobles litteraturen om endringskapasitet sammen med den etablerte litteraturen om organisasjonsstruktur. Litteraturen på dette feltet er omfattende og velkjent. I litteratursøking har jeg brukt lærebøker og internasjonale artikler. Biblioteket ved NHH og dens søketjeneste BIBSYS har vært til god hjelp for å finne relevant litteratur.

Oppgaven søker å analysere om en organisasjons struktur påvirker en organisasjons endringskapasitet. Ved å sammenligne to bedrifter med ulik struktur ønsket jeg å belyse hvordan dette påvirker endringskapasiteten til organisasjonene. Oppgaven går derfor i dybden på to case. DnB NOR og Handelsbanken var naturlige valg tidlig i prosessen. DnB NOR på grunn dens posisjon som Norges største finanskonsern. Med sin aggressive vekststrategi basert på store fusjoner og oppkjøp skiller den seg klart fra Handelsbankens organiske vekststrategi. Bankene konkurrerer i det samme markedet, men skiller seg klart fra hverandre med tanke på vekststrategi og organisasjonsstruktur. Jeg mener derfor at oppgaven er basert på gode case som gir muligheten til å finne ut hvordan hver organisasjon ser på endring, hvilke endringer de gjennomfører og på hvordan deres organisasjon har kapasitet til å endre seg.

Oppgaven er basert på totalt åtte samtaleintervjuer, fire i hver bedrift. Respondentene er ledere fra laveste og nest laveste nivå i hierarkiet. To fra hvert ledelsesnivå i hver bedrift. Dette gir et enhetlig bilde av organisasjonene på mellomledernivå, men ingen helhetlig vurdering fra hver bedrift siden toppledernivå og laveste nivå av underordnede ikke er med. Dette valget er tatt ut fra praktiske hensyn, da det viste seg vanskelig å skaffe respondenter i

DnB NOR. En forespørsel til DnB NOR sentralt om hjelp til å finne respondenter ble avslått og jeg måtte dermed finne aktuell kandidater selv. Vansker med å skaffe intervjuobjekter i DnB NOR grunnet manglende innpass gjorde datainnsamlingen utfordrende, men jeg klarte via min deltidsjobb i DnB NOR å skaffe respondenter selv. De jeg fikk kontakt med var alle på de lavere ledernivåene. Gjennom min veileder Inger Stensaker fikk jeg i Handelsbanken tidlig tilgang til en ”innsider”. Han formidlet en liste med mulige respondenter som jeg selv valgte hvem jeg ville gå videre med. Jeg kunne dermed tilpasse mine respondenter i Handelsbanken til DnB NORs respondenter og dermed finne folk på samme ledelsesnivå. Dermed løste problemet med respondentene seg og respondentene har gitt et godt bilde av hver organisasjon sett fra mellomledernes synsvinkel. Grunnet Handelsbankens begrensede hierarki (3 nivå) er respondentene der nærmere toppen, dette er naturlig siden organisasjonen har færre nivå. Respondentene i Handelsbanken var to lokale banksjefer (laveste ledelsesnivå) og leder for internasjonal avdeling og en områdesjef (nest høyeste nivå). Respondenter i DnB NOR var to lokale kontorsjefer (laveste ledelsesnivå) og to områdesjefer (nest laveste nivå) Se organisasjonskart i avsnitt 4.1.3. Sitatene fra respondentene i DnB NOR er merket DnB1-4 og fra respondentene i Handelsbanken, HB1-4.

Intervjuene ble gjennomført i perioden fra 22. februar til 28. mars. Intervjuene var personlige samtaleintervjuer og hadde en varighet fra 20 min. til 50 min. Samtaleintervjuet ble valgt som metode for datainnsamling fordi det gir fleksibilitet og gir muligheten til å gå i dybden med hver informant. Dette passet bra i denne oppgaven, siden jeg hadde tilgang til relativt få respondenter. Respondentene ble lovet anonymitet og alle intervjuer ble med respondentenes samtykke tatt opp digitalt med en harddiskbasert mp3-spiller. Intervjuer ble gjennomført på respondentenes kontor bortsett fra et, der respondenten av praktiske årsaker ønsket at intervjuet ble gjennomført ved NHH. En gjennomarbeidet intervjuguide sikret god struktur i intervjuene, intervjuguiden var basert på oppgavens teoretiske rammeverk og dermed forankret i oppgavens teoridel. Spørsmålene var åpne slik at respondentene i stor grad kunne fortelle om erfaringer og praksis fra deres hverdag. De åpne spørsmålene ble stilt alle respondentene, mens jeg improviserte mer med oppfølgingsspørsmålene der hvor respondentene kom inn på særlig interessante ting. Intervjuguiden ligger vedlagt oppgaven.

Intervjuene ble i etterkant skrevet ut ord for ord i tekstbehandlingsprogrammet Word. Digitale lydfiler og bruk av gratisprogrammet Express Scribe forenklet dette arbeidet og sikret en god gjengivelse av intervjuene. Etter transkriberingen satt jeg igjen med mye

tekstmateriale, dette ble kategorisert og analysert i forhold til oppgavens teoridel. Eksempler på kategorier jeg brukte var deltakelse, rekruttering, reaksjoner osv. Da alle intervjuene var plukket fra hverandre og kategorisert prøvde jeg å trekke ut essensen av svarene og de viktigste funnene under hver kategori. Jeg har forsøkt å bruke mange sitater for å gi et rikt og riktig bilde av hva respondentene formidlet. Dataene fra respondentene fra de to bankene ble holdt avskilt, men kategorisert på samme måte. Dermed kunne jeg hele tiden sammenligne svarene fra respondentene i de to bankene. Da hver kategori var bearbeidet og essensen i svarene trukket frem, gikk jeg tilbake til teoridelen. Nå vurderte jeg respondentens svar i forhold til teorien. Dermed kunne jeg vurdere mine funn opp mot den etablerte litteraturen.

Til slutt ønsket jeg å finne andre måter organisasjoner utvikler endringskapasitet, det vil si å lete etter nye kategorier. For å gjøre dette måtte jeg jobbe på en litt annen måte. Jeg gikk gjennom alle intervjuene en gang til og så hva respondentene sa om struktur og endring. Her fant jeg flere sitater som jeg trakk ut og kategoriserte. De fire kategoriene jeg satt igjen med til slutt var; ansvar og initiativ, desentralisering, gjennomsiktighet og insentivsystem.

Analysearbeidet var en svært arbeidskrevende prosess, men likevel interessant siden det var her jeg begynte å finne konkrete svar i forhold til problemstillingen min. En ryddig og strukturert intervjuguide forankret i teorien, samt klare analysekategorier var helt avgjørende for å kunne analysere dataene på en god måte. Dette føler jeg at jeg har lyktes med. Det var enkelte kategorier der jeg ikke fant noen link til endringskapasitet. Rutiner og hastighet og sekvens kan ifølge litteraturen utvikle endringskapasitet, men i mine case ser dette ut til å være lite brukt. Samtidig fant jeg at rekruttering som verktøy til å utvikle endringskapasitet fungerer uavhengig av struktur.

3.3 STYRKER OG SVAKHETER VED OPPGAVEN

Oppgavens sterke sider er at den belyser en ny kobling i endringslitteraturen ved å knytte struktur til endringskapasitet. Andre sterke sider er at teorigrunnlaget er grundig gjennomgått, og at jeg har satt meg inn i svært mye teori. Siden ingen har skrevet om dette direkte, har jeg måtte gå bredt ut og gjennomgått mye litteratur. Utvelgelsen av respondenter har jeg i stor grad styrt selv og opplevde ingen form for sensur eller pålegg fra noen av

respondentene eller bedriftene. Respondentene var alle åpne og snakket fritt. Dette mener jeg er en styrke ved oppgaven.

Jeg har hatt lite litteratur om endringskapasitet å støtte meg på direkte. Dette har gjort at jeg har tatt mange selvstendig valg underveis. Teoriforankringen i oppgaven er todelt der organisasjonsstruktur litteraturen er mye bredere og eldre enn litteraturen om endringskapasitet. Dette kan ses på som en metodisk svakhet. Samtidig lå dette i oppgavens natur fra starten av og var en av grunnene til at jeg ønsket å skrive den. Det har gjort prosessen ekstra motiverende og utfordrende. Antall respondenter i hver case er noe lavt til å gi en helhetlig vurdering av hver bedrift. For å motvirke dette har jeg funnet ”like” respondenter slik at jeg føler at jeg har en enhetlig vurdering av hvordan mellomlederne i casene opplever endringene. Likevel kan jeg i liten grad generalisere funnene mine til å gjelde alle ansatte i en bedrift. På samme måte er det farlig å generalisere funnene fra to case til å gjelde alle organisasjoner i alle bransjer.

4. EMPIRI OG ANALYSE

I dette kapitlet vil jeg dermed under hver kategori først presentere mine empiriske funn, og deretter analysere disse mot oppgavens teoridel. I empiridelen vil jeg gjengi de beskrivelsene respondentene gav i intervjusituasjonen. Dette vil skje sitatform, sitatene vil stå i kursiv og i hermetegn, med respondenten som uttaler seg foran. På denne måten ønsker jeg å gi et bilde av hva respondentene sa ved direkte bruk av sitater. Deretter vil jeg knytte denne empiridelen sammen med teorien, for dermed å belyse praksis med teori i analyseavsnittene.

4.1 ORGANISASJONSSTRUKTUR

I denne delen forsøker oppgaven å kategorisere organisasjonsstrukturen i DnB NOR og Handelsbanken ved hjelp av tre dimensjoner; formalisering, beslutningsmyndighet og organisasjonsformer. Dette for å belyse ulikhetene i organisasjonenes struktur, som resten av oppgaven må ses i lys av.

4.1.1 Formalisering

Respondentene tok opp formalisering på to nivåer; i forhold til regler og rutiner knyttet til bankdrift, og i forhold til prestasjonsmålinger. Når det gjelder regler og rutiner knyttet til drift er det små forskjeller mellom bankene, naturlig nok siden dette er en gjennomregulert bransje med strenge krav til gode systemer og pålitelig drift. I forhold til hvordan de ansatte i bankene ble prestasjonsmålt var forskjellene likevel store. Lederne i DnB NOR må følge opp og blir vurdert på svært mange områder. På spørsmål om hvordan de blir vurdert svarte DnB4: *”Kan vi heller ta hva vi ikke blir målt på? Vi blir målt på alt! Altså vi blir målt på alt vi selger av produkter, vi blir målt på hvordan vi rådgir. Vi blir målt på kundeopplevelser to ganger i året, på kundetilfredshet, gallup og sånt som brukes, vi blir målt på medarbeidertilfredshet. Jeg som leder blir målt på en hel haug med parametere, på hvordan jeg er som leder, hvor tydelig jeg er i kommunikasjonen, er jeg tydelig og klar på mine forventninger, er jeg flink til å gi ris, ros, tilbakemelding, er jeg flink til å være med å utvikle medarbeidere og så videre. (...) Alt dette summeres opp hele tiden og blir rangert. Så det hjelper ikke at mitt kontor er veldig flinke og skaper gode resultater hvis det viser seg at*

kundetilfredsheten viser at vi ikke er så flinke med kundene. Da får jeg en stor rød minus. Du vet det er en veldig regulert bransje dette her, veldig lovregulert sant, og blir det blir jo enda mer, etter hvert som det blir enda mer internasjonalt. Men alt av revisjon og kontroller må jeg avgi rapporter på, månedlig og kvartalsvis, på ørtten punkter, på at jeg har gjennomgått rans kurs og sikkerhetskurs og den og den og den og den. Jeg blir målt på hvor mange oppslag jeg har i media i hvert kvartal.” Denne svært brede og grundig målingen opplevdes både som spennende og som krevende. DnB4: ”Ja, det gjør jobben veldig spennende og tidvis gjør det jobben forferdelig krevende fordi du har ikke sjanse til å gjøre alt det du skal gjøre, som leder. Så du har ikke sjanse til å klare det på normal arbeidstid, men det gjør det veldig spennende. Veldig spennende.”

HB2 mener at Handelsbanken har et ekstra stor fokus på regler og rutiner knyttet til drift: *”Avtaler og det med hvitvasking og kontoåpninger og legitimasjon er vi nok minst like strenge som konkurrentene våre. Det er klart at Handelsbanken er litt.. På bakgrunn av at de er svensk vet jeg ikke, men Handelsbanken har veldig stort fokus på det å være ordentlig, og ha gode rutiner og diskresjon. Det er noe som henger veldig høyt i Handelsbanken, så i forhold til interne rutiner og i forhold til kunder og kvaliteten på avtaleverk og alle de tingene så tror jeg nok at vi er minst like høy terskel på det som alle andre (bankene).”* I Handelsbanken har hver banksjef store fullmakter og styrer i realiteten banken som en selv ønsker og blir bare prestasjonsmålt på to ting. HB4: *”Vi har et mål og to virkemidler som er styrende. Vi skal tjene litt mer, bedre avkastning enn de andre (andre banker) og det skal vi klare ved å ha litt mer fornøyde kunder og litt lavere kostnader. Og du kan si at hvordan dette her måles ut fra; det er jo avkastningen, og det vi vet er at vi må klare både fornøyde kunder og lavere kostnader.”* Respondentene forteller at dette gjør det motiverende å jobbe og gir sterke insentiver til hvert kontor om å gjøre små forbedringer for å øke lønnsomheten. HB2: *”Det er mer utsatt og det er mer utfordrende, det er positivt for meg. (...)Det er fordi ansvarsforholdene er mye klarere, det er aldri tvil om hvem som har ansvaret for hva, du sitter med store lokale fullmakter og det er vel kanskje noe som har vært kjennetegnet for, og skillet oss ut fra de andre at de du snakker med har stort sett fullmakter til å beslutte.”*

Analyse

Finansbransjen er en gjennomregulert bransje der det finnes regler og rutiner for det

meste. Graden av formalisering i bransjen er derfor i utgangspunktet høy. Likevel skiller bankene seg fra hverandre. DnB NOR har videreført detaljerte og omfattende målinger inn i ledermålingene der en ser at de nærmest blir målt på alt de gjør. Ifølge Lawler og Worley (2006) vil slike detaljerte jobbeskrivelser og målinger kunne være en hindring for endring. De ansatte mener at dette gjør arbeidet spennende, men at det krever ekstremt mye arbeid. Selv om Handelsbanken er sterkt formalisert når det gjelder regler og rutiner i forhold til bankdrift, opplever ikke respondentene denne formaliseringen på samme måten i forhold til hvordan de løser lokale oppgaver og endringer. Her har de stor frihet og dette vises blant annet i hvordan hver banksjef blir målt. Handelsbanken måler kontorene på lønnsomhet, og vurderes bare på kostnader i forhold til inntjening og hvor fornøyde kunder hvert kontor har.

Sammenligner en de to bankene virker det klart at selv om begge bankene er formalisert i forhold til daglig drift, står formalisering mye sterkere i DnB NOR enn i Handelsbanken

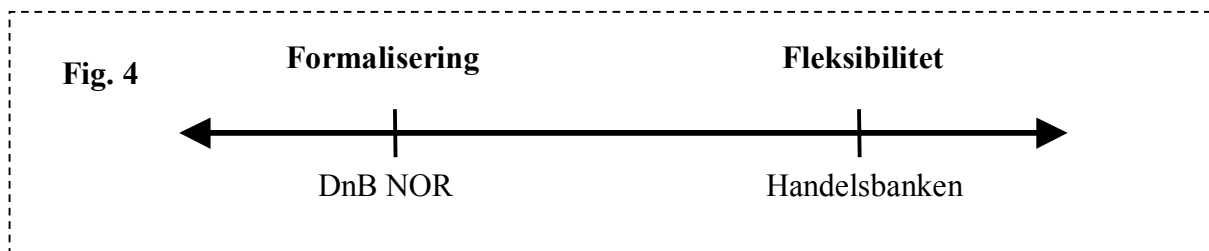


Fig. 4: Formalisering

Ifølge Stewart (1993) vil en formalisert organisasjon ha større vanskeligheter med å endre seg enn en mer fleksibel organisasjon, siden ansatte i en fleksibel organisasjon vil være mer vant til å endre seg. Dette får støtte av Englehardt og Simmons (2002) som argumenter for at fleksibilitet blir mer og mer viktig i en verden der endringer kommer raskere og raskere. I lys av dette bør en kunne forvente at Handelsbanken skal være bedre rustet til å endre seg enn mer formaliserte DnB NOR.

4.1.2 Beslutningsmyndighet

DnB4 lager en interessant sammenligning når det gjelder grad av sentralisering og desentralisering i norske banker. DnB4: ”Når du tar banker i Norge så vil jeg si at

Handelsbanken er helt i ene enden av aksene på desentralisering, også vil jeg si type Nordea og Fokus er litt mer på andre siden av aksene på sentralisering, selv om de kanskje ikke vil si det selv. (...) Og jeg betegner DnB NOR til å være sånn midt i her, fordi vi er stor, vi har en del sentrale miljøer ja, men all makt og myndighet og beslutning ligger i linjene. (...) Vi sier det at nærhet og bredde er vår styrke.” Samtidig ser det ut til å ha vært en endring etter fusjonen, der nye DnB NOR har lagt seg på en mer desentralisert linje enn gamle DnB. DnB4: ”DnB var veldig mye mer sentralstyrt enn det DnB NOR er.(...) Så der (i DnB) var en vant til å snakke med kunden og så sende fra seg både beslutninger og produksjon og alt, så gamle DnB`er var ikke så vant til å ha fullmakter og kunne beslutte”

Endringsinitiativene på alle større endringer i DnB NOR ser ut til å komme ovenfra, noe som de fleste respondentene finner naturlig. DnB2: *”Det kommer fra lederne ja. Det er ikke vi på kontorene som sier at nå må vi endre organisasjonen. Nei, da kommer det at banken har bestemt seg for å lage det og det, og så begynne det på toppen med ledere der og så går det ned.”* DnB4: *”Så det er klart, at med de endringene som vi har vært igjennom nå så kan ikke alt komme nedenfra og opp. (...) Jeg kan ikke påvirke om vi skulle ha DnB sitt datasystem, eller NOR sitt system. Det må være en overordnet beslutning hvis ikke blir det bare surr.”* Mindre endringsinitiativ som påvirker det enkelte kontor kommer likevel gjerne fra de ansatte på kontoret. DnB1: *”Det kommer an på initiativet. Vi kan jo gjøre endringer her internt hos oss i forhold til hvordan vi skal sy sammen oppgavene våre. Det kan vi gjøre som vi vil.”*

Respondentene i Handelsbanken legger alle vekt på hvor desentralisert beslutningsmyndighet det er i Handelsbanken og hvor motiverende dette er. HB2: *”For du er på mange måter din egen lykkesmed i forhold til det å skape resultater og i forhold til å få kunder.”* De fleste endringer i Handelsbanken er av mindre art og HB4 mener at endringsinitiativene stor sett kommer nedenfra: *”Ja, endringene kommer nedenfra. (...) Man stoler på at hver enkelt banksjef på hvert enkelt kontor gjør det som er nødvendig for å tilpasse seg. Her er det veldig sånn tett målstyring, disse måles jo opp mot hverandre hver måned. Sånn resultatmessig.”*

Respondentene var bevisste på fordelene og ulempene ved sentralisering i forholdt til å implementere endringer. DnB4 legger vekt på at selv om endringer i en sentralisert organisasjon kan gå raskt, mangler gjerne slike prosesser den nødvendige forankringen i organisasjonen: *”Det er klart at hvis du har en ekstremt sentralstyrt bank, sånn som jeg vet*

at Nordea er blitt litt mer av, så er det klart at det er jo mye enklere og kjappere å bare få dundret inn masse beslutninger. (...)Får du et diktat fra toppen og ned, så går det veldig fort, da er det ingen diskusjon, sånn er det. Men det er ikke sikkert at du har folkene med, det er utrolig viktig og kritisk i en sånn fusjonssak at den enkelte opplever at dette er det mening i, dette er fornuftig, dette er forankret.” Dette støttes av respondentene i Handelsbanken som mener at når endringsinitiativet kommer nedenfra gjør det at når en endring først blir implementert går dette både raskt og effektivt fordi kontorene allerede skjønner hvorfor endringen kommer og hva den innebærer. HB4: *”Vi har masse sånne følepunkter her ute som fanger opp behovet for endring. Og så er det egentlig allerede implementert fordi det er følt behov her nede.”*

Et annet moment som ble tatt med av respondentene fra DnB NOR var de ansattes alder. DnB2 mener alder noen ganger skaper utfordringer: *”Vi sliter vel kanskje med at det er høygjennomsnittsalder i banken.”*

Analyse

Respondentene i DnB NOR plasserer banken i midten når det gjelder beslutningsmyndighet, de opplever å ha stor frihet lokalt til å drive sine egne kontorer, samtidig som de fleste endringene kommer ovenfra og gir begrenset mulighet til påvirkning. Denne begrensede påvirkningsmuligheten kan ifølge Jacobsen og Thorsvik (1997) svekke ansvarsfølelsen blant de underordnede. I Handelsbanken trekker respondentene frem hvor motiverende det er å ha stor frihet og være *”sin egen lykkesmed”*. Dette er i tråd med Stewart (1993) som hevder at en desentralisert organisasjon gjør mellomledernes arbeid mer interessant og fører til mer initiativ. Fusjonen med Gjensidige NOR ser ut til å ha ført til en høyere grad av desentralisering. Stewart (1993) hevder at større organisasjoner har større behov for desentralisering, på grunn av problemene med å effektivt kontrollere store organisasjoner fra sentralt hold. Mer ansvar til linjen ser også ut til å bli oppfattet som positivt fra respondentens side. Spesielt DnB4 er klar på at selv om en sentralisert organisasjon kan endre seg raskt, er ikke det den beste løsningen, siden det er viktig å få forankret endringen i organisasjonen. Dette er ifølge Handelsbankens respondenter et av deres suksesskriterier, siden endringene kommer nedenfra og alltid er forankret i organisasjonen. Den nye teknologien som taes i bruk, føles ofte som et problem for de ansatte i DnB NOR fordi gjennomsnittsalderen er høy og folk klarer ikke å sette seg så raskt

inn i nye dataprogrammer. Dette skaper ifølge Stewart (1993) muligheten for mer delegering og desentralisering, fordi yngre arbeidstakere som ofte befinner seg lengre nede i hierarkiet gjerne er bedre til å tilpasse seg denne type endringer.

Som figuren under viser, ser en at Handelsbanken i mye større grad enn DnB NOR er desentralisert, noe som tyder på at Handelsbankens struktur er bedre tilpasset endring.

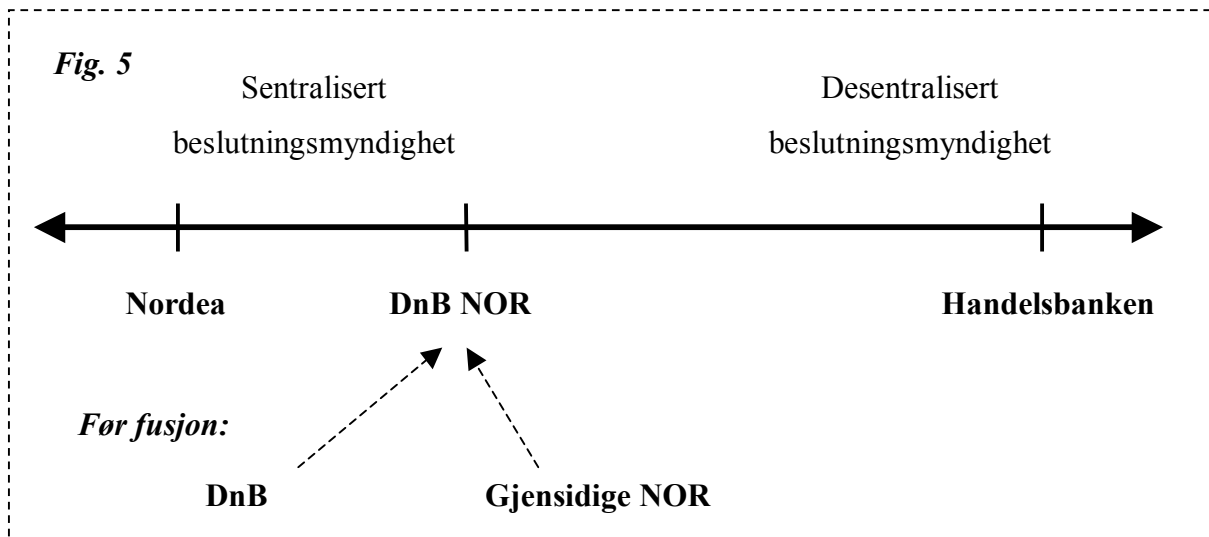


Fig. 5: DnB4 vurdering av beslutningsmyndighet i norske banker

4.1.3 Organisasjonsformer

DnB NOR er Nordens største finanskonsernt og er involvert i svært mange forretningsområder. Organisasjonsstrukturen er i utgangspunktet funksjonsbasert, der hvert forretningsområde har hver sin egen divisjon. Figur 6 viser DnB NORs funksjonsområder:

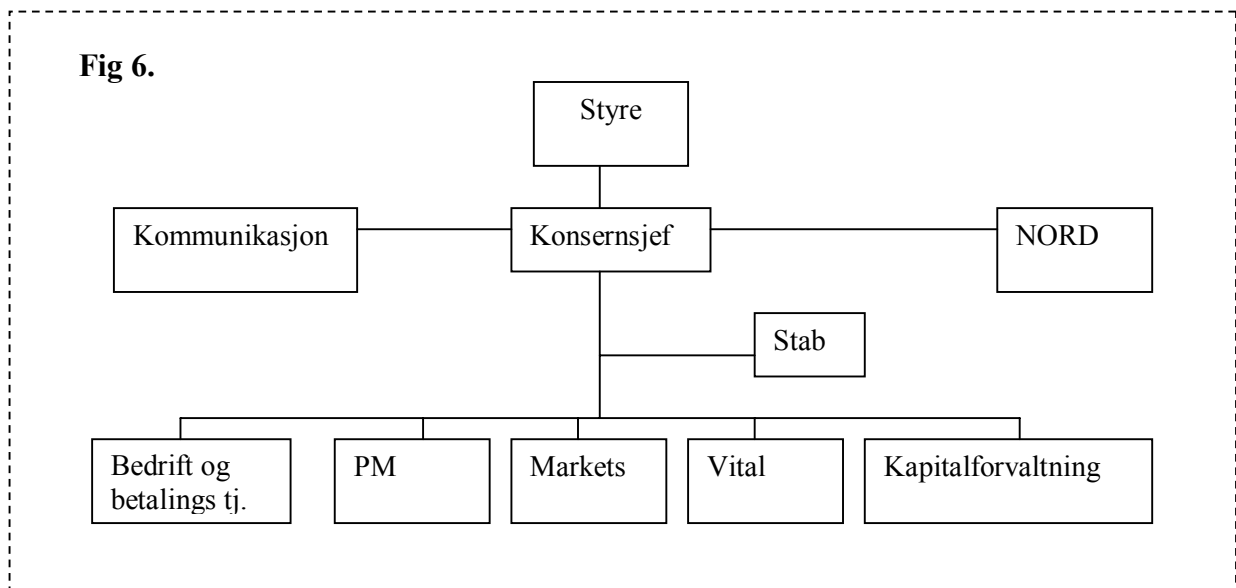


Fig. 6 Konsernstruktur DnB NOR

Innenfor Personmarked (PM) hvor respondenten i denne oppgaven jobber, ser en likevel at personmarkedet divisjonen har en markedsbasert inndeling basert på geografiske områder, med ni store regioner og flere avdelingsbanksjefer og kontorsjefer i hvert geografisk område. Bedriftsmarkedet er plassert i en divisjon for seg, og fungerer som en spesialavdeling for bedrifter. Bedriftsavdelingen er på samme måte som PM delt inn i ni geografiske enheter. Figur 7 viser regioninndelingen i DnB NOR PM:

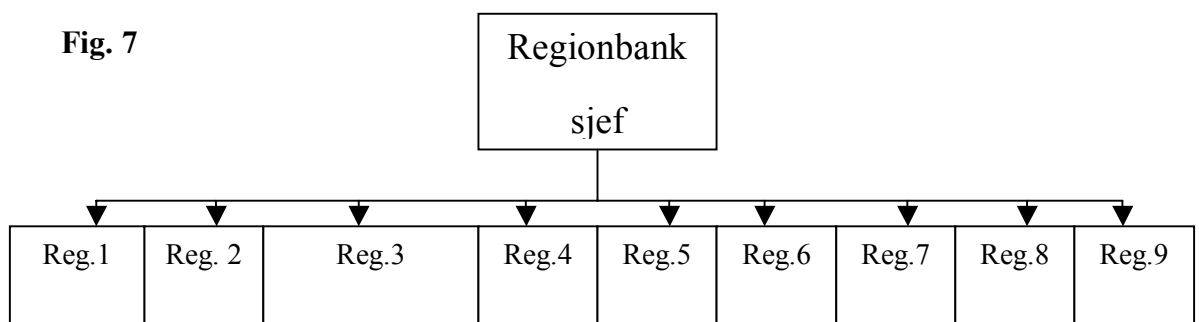
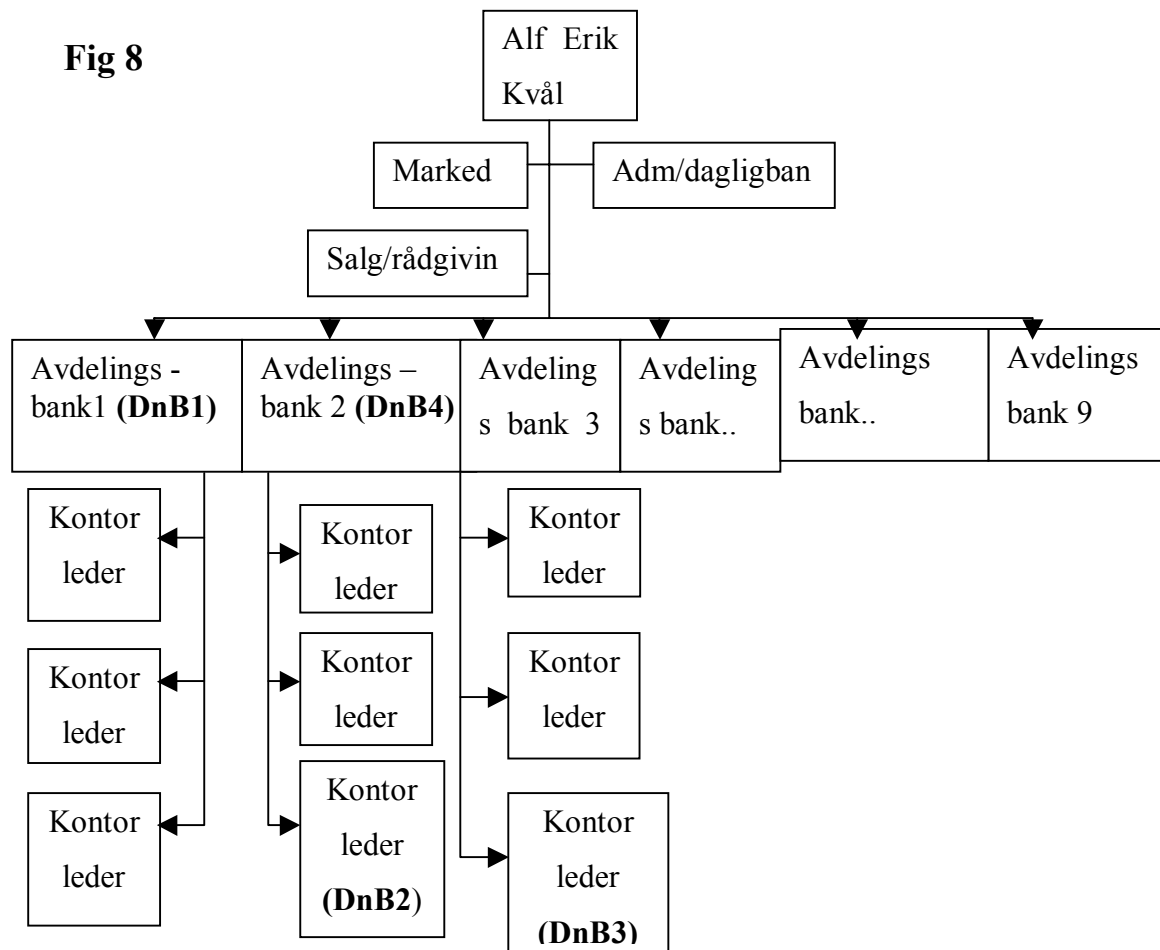


Fig. 7 DnB NOR PM

Fig 8*Fig. 8 DnB NOR PM region Vestlandet*

Figur 8 viser region vestlandet i PM, der mine respondenter i DnB NOR arbeider. Organisasjonsstrukturen i Handelsbanken er markedsbasert, og delt inn etter geografiske soner. Hvert bankkontor har ansvar for privatpersoner og bedrifter innenfor hvert sitt geografiske område.

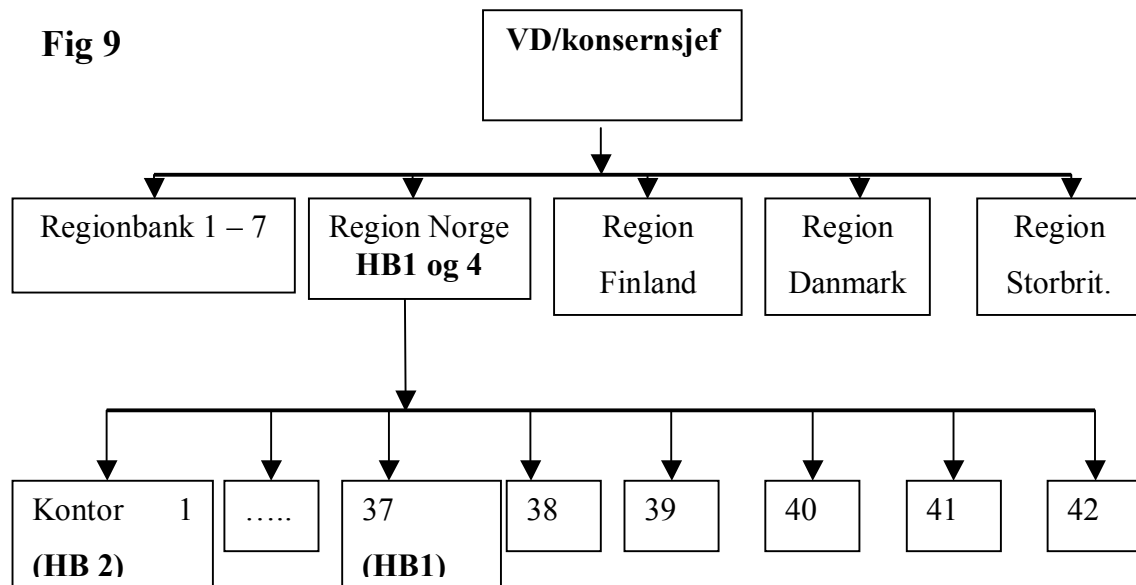


Fig. 9 Organisasjonskart Handelsbanken

Til forskjell fra DnB NOR er hvert kontor ansvarlig for både personmarkedet og bedriftsmarkedet, altså en mer ekstrem desentralisering. HB1 og HB4 rapporterer direkte til regionsjefen i Norge. HB1: *"For mitt vedkommende går jeg rett til sjefen, de som er avdelingssjefer til de andre områdene går rett til sjefen så jeg har direkte samtaler med henne på mine områder."* HB4: *"Så det er et poeng for Handelsbanken at en medarbeider ikke skal ha mer en to personer mellom seg og konsernsjef."* Også banksjefene trekker frem det flate hierarkiet. HB2: *"Det er en veldig flat struktur. Det er klart at mellom leder av kontor og konsernsjefen i Handelsbanken så er det bare et ledd. (...) Så mellom konsernsjefene og kontorene er det bare et ledd i teorien da. I praksis så er det sjelden du har behov for å snakke med konsernsjefen i Handelsbanken, det sier litt om fleksibiliteten om modellen at dette er veldig lite byråkrati, med veldig store fullmakter."* Denne flate strukturen oppleves av respondentene som en styrke, men byr også på utfordringer for den sentrale ledelsen: *"Desentralisering innebærer at jeg må holde fingrene av fatet, at sjefen for Norge skal holde fingrene av fatet. Altså, du må ha respekt for at når du sier til en sjef på et kontor at det eneste vi bryr oss om det er at du holder deg innenfor konseptet og at du leverer resultater, da kan du ikke begynne å blande deg opp i; "Nei, jeg syns du heller skal begynne med det eller det". Du kan komme med råd, men du er nødt til å holde fingrene av fatet. (...) Du har så lyst å.. så skal du lage kampanje på det, og så skal du organisere dette.. "Dette er faktisk altfor komplisert for at de der banksjefene der ute, kan klare å organiserer*

dette, så her må vi, dette må vi sentralisere.””

HB4 har en interessant forklaring på hvordan strukturen hjelper Handelsbanken til lave kostnader: *”Den store lærdommen jeg har fått i Handelsbanken, er at jeg tror at i kundebehandling i bank så er det ikke stordriftsfordeler. (...) Ved å la en person gjøre hele jobben så opplever du delvis at du bruker mindre tid totalt på prosessen. Og så oppnår du at du får mer fornøyde kunder. Det hadde jeg aldri trodd før jeg begynte i Handelsbanken. Du tenker liksom sånn at det må jo være rasjonelt at det som liksom er de standardiserte delene, de må noen andre kunne gjøre. Men det forsvinner informasjon, det forsvinner tid, i å utveksle ting.”* Dette mener HB4 er grunnen til de lave kostnadene i Handelsbanken, sammen med måten kontorene er organisert på: *”Men det vi ser er jo at vi driver mer kostnadseffektivt enn de andre, og det ene kan jo være den rene organiseringen. Vi har 10 personer, du kan ikke gjemme deg bort, du tvinges til å være med i et arbeidsfellesskap, du kan ikke springe rundt å snakke dritt om resten av organisasjonen og bruke tiden på det. Du må være der, og det andre elementet er akkurat det at du har hele arbeidsprosessen.”*

Analyse

DnB NOR er organisert i ulike funksjonsområder som personmarked, bedriftstjenester, forsikring og Markets. Dette sikrer en høy grad av spesialisering i hver divisjon og gir muligheter for å høste stordriftsfordeler. Samtidig er personmarkeds divisjonen organisert i en markedsinndeling basert på geografi, dette sikrer nærhet til markedet og gi muligheter for lokale tilpasninger. Ulempen med en slik organisering er ifølge Jacobsen og Thorsvik (1997) at den gir høye kostnader. Personmarkedet fokuserer på nærhet og bredde mens bedriftsmarkedet er en egen spesialisert avdeling.

Organisasjonsstrukturen til Handelsbanken er markedsbasert og sammen med en sterkt desentralisert beslutningsmyndighet, gir dette en organisasjon som Jacobsen og Lien (2001) kaller kundevennlig og fleksibel. Kundebarometrene viser også at Handelsbanken har Norges mest fornøyde bankkunder. Ifølge Lawler og Worley (2006) vil denne type organisering føre til at de ansatte tar mer ansvar for resultatene og er mer villige til å tilpasse seg endringer. Dette fordi organiseringen skaper ansatte som forstår industrien de jobber i, og dermed i større grad forstår når det er behov for endring. I utgangspunktet mener respondentene at organisasjonsformen fremmer endring, men samtidig mener flere at

strukturen er så fastlåst historisk sett at mange endringer ikke er mulig å gjennomføre i Handelsbanken. Dette på grunn av den sterke kulturen for desentralisering.

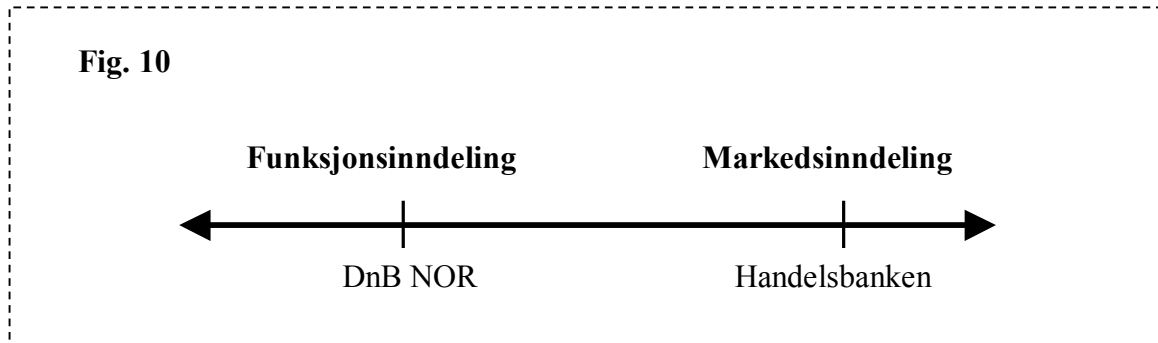


Fig. 10 Funksjons- og markedsinndeling

Ifølge organisasjonsteorien vil Handelsbankens markedsorganisering gi høye kostnader siden den ikke legger til rette for spesialisering og stordriftsfordeler, dersom det er slike stordriftsfordeler å hente. Likevel har Handelsbanken utmerket seg med de laveste kostnadene i forhold til inntekter av de norske bankene. HB4 mener at Handelsbanken klarer å både ha fornøyde kunder og lave kostnader fordi det ikke er stordriftsfordeler i bankdrift for privatpersoner. Tvert imot mener han at det er kostnadsfordeler dersom en person tar seg av hele prosessen for hver kunde slik at en unngår alle feilkilder og kunden har en person å forholde seg til. Dette presiserer HB4 gjelder personmarkedet, og ikke nødvendigvis i bedriftsmarkedet, der det kan være viktig å bygge opp spesialistkompetanse. HB4 åpner dermed for at det kan være stordriftsfordeler å hente i en egen bedriftsavdeling. Flere av de andre respondentene i HB mente at det kunne være stordriftsfordeler ved en egen bedriftsavdeling, men ingen trodde det ville komme en endring på dette, siden den desentraliserte modellen er en så sterk del av organisasjonskulturen. Samtidig innrømmer HB4 at den sterke desentraliseringen ofte gir ledelsesproblemer for den sentrale ledelsen.

4.1.4 Oppsummering organisasjonsstruktur

Ser en de tre dimensjonene for organisasjonsstruktur i sammenheng finner en at DnB NOR er mer formalisert, har mer sentral beslutningsmyndighet, og har en større grad av spesialisering i sin inndeling enn det Handelsbanken har. Selv om dette er relative mål og

vanskelig å kvantifisere, ser en helt klart et skille mellom de to organisasjonene. Handelsbanken med sin ekstreme desentralisering, totale markedsinndeling og lave formalisering passer inn i det bilde som Burns og Stalker (1961) kaller fleksibel og endringsdyktig. Selv om DnB NOR ikke er spesielt ekstrem i sine valg, er det klart at organisasjonen er mer mekanisk og i utgangspunktet mindre rigget, for endring enn Handelsbanken, ifølge organisasjonsteorien.

Oppgaven har dermed klart å skille de to bankene ut fra organisasjonsstruktur og vil i det følgende referere til Handelsbankens struktur som organisk og DnB NORs som mekanisk. Dette skillet er mest for å ha en praktisk måte å vise ulikhetene mellom organisasjonene. Handelsbanken passer godt under Burns og Stalkers organiske merkelapp, mens DnB NOR kun delvis kan klassifiseres som en mekanisk organisasjon. Av praktiske årsaker vil jeg likevel i denne oppgaven referere til DnB NORs struktur som mekanisk.

Dimensjoner	DnB NOR	Handelsbanken
Formalisering	Formalisert	Fleksibel
Beslutningsmyndighet	Sentralisert	Desentralisert
Organisasjonsform	Funksjon og marked	Markedsinndelt
=	Mekanisk struktur	Organisk struktur

Tabell 1: Organisasjonsstruktur

4.2 ENDRINGSMODELLER

Respondentene tegner et bilde av endringene i DnB NOR som hyppige, kontinuerlige og at de glir over i hverandre. DnB1: *"Nå er det ingen stabile perioder altså, etter fusjonen med NOR har det ikke vært stabile perioder. Og nå er det liksom, det skjer noe hele tiden."* DnB4: *"Så tror jeg det at alle har fått med seg og skjønt at endring er ikke noe som skjer av og til, endringer er den konstante faktoren, hvis noe er stabilt i en periode så er det som er unntaket. Og det tror jeg at vi som har jobbet i finans i noen år er blitt så vant til endringer, fusjoner, oppkjøp, nytt alt, at vi har fått inn i ryggmargen at endringer, det er hverdagen."* Ser en på type endringer, ser en at det har vært alt fra fusjoner og oppkjøp, til systemendringer og endringer i rutiner. Altså både større og mindre endringer. DnB3: *"Ja det har vært veldig mye, med utskiftninger med terminaler og systemer, det har vært veldig mye ja."* DnB2 mener at endringene glir over i hverandre og at de for en periode har det vært mest mindre endringer: *"De glir over i hverandre kan du si og, men jeg synes nå at det har vært brukbart stabilt en stund da. Den endringen som kom nå, kom mer på organisasjonen og ikke på måten vi jobber på."* DnB4 mener at en har mindre tid til å forankre endringene: *"Endringer har det alltid vært så lenge jeg har vært i finans, men det jeg opplever er at endringene kommer tett som hagl, og at vi har mindre tid til å forankre endringene, det er en utfordring."* DnB4 mener også at endringene er en nødvendig tilpassning til hverdagen: *"Man er vant at til at det er en del av hverdagen, tempoet og markedet går så det hyler, konkurrenter popper opp og vi er bare nødt til å være på hugget og endre oss."*

Ifølge respondentene er endringene i Handelsbanken oftest små. HB2: *"Vi kommer aldri i en posisjon der vi er nødt til å ta store grep, fordi det har vi på en måte tilpasset oss fortløpende."* Endringene gled tidvis litt over i hverandre. HB2: *"Det er ikke mange endringsprosesser som pågår fortløpende og som overlapper hverandre. Men i den grad de skulle være det (overlapper hverandre), så er vi nok kjennetegnet av at det ikke er en prosess som starter der og slutter der, og så er det en prosess som starter to måneder senere. Det er altså, hvis det er behov for å kjøre flere prosesser parallelt så gjør man det, i den grad det er kapasitet for det."* Endringene i Handelsbanken ser ut til å være mindre tilpasninger og forbedringer. HB1s holdning ser ut til å være normen; *"Hver eneste dag så tenker jeg gjennom hva kan jeg gjøre for å få et bedre system, hvordan kan jeg gjøre mine avdelinger bedre, i forhold til konkurrentene og ikke minst i forhold til kontorene våre som er kundene våre."* Når det gjelder større endringer så står oppkjøpet av Bergensbanken i særstilling, den

blir sett på som noe ekstra ordinert og passer ikke inn i resten av endringsbilde som blir beskrevet. Respondentene legger vekt på at enkelte deler av Handelsbankens struktur er hellig og vil aldri bli endret. HB2: *”De endringene vi initierer på kontoret, de er av mindre, ikke mindre vesentlig betydning, de er mindre, sånn at de skjer hyppigere, sånn at de skjer i stedet for at du får store endringer sjelden, så får du mange små endringer hyppig. Så du får et miljø som er vant til litt endringer, men ikke de store, for det er sjelden at de kommer.”* HB4: *”Der er vel Handelsbanken litt spesiell eller ganske mye spesiell, for du kan si grunnstrukturen, grunnorganiseringen, måten å jobbe på, er veldig stabil”*

Analyse

Ser en endringssituasjonen i DnB NOR i forhold til de tre endringsbildene presentert i teorien finner en at verken episodisk endring eller inkrementell endring passer. Endringsbilde respondentene beskriver minner mest om det kontinuerlige endringsbilde. De stabile periodene er borte, endringene glir over i hverandre og endringene er tidvis store og tidvis mindre. DnB4 sier blant annet at endring er den konstante faktoren, og at stabile perioder er unntaket. DnB NOR ser dermed ut til å befinne seg i en situasjon som Meyer og Stensaker (2005) kaller en ”konstant destabilisert tilstand”.

Endringsbilde de ansatte i Handelsbanken beskriver stemmer med det inkrementelle endringsbilde. Ved hjelp av mange følepunkter til markedet, gjøres det stadige små forbedringer for å møte endringer i markedet. Situasjonen minner om den inkrementelle endringsmodellen og beskrives med kontinuerlig forbedring og inkrementelle endringer fra organisasjonen. Samtidig forteller respondentene om et svært stabilt organisatorisk system som historisk har vært en av suksessfaktorene til Handelsbanken. Dette gir organisasjonen et sett stabile rammer som endringene skjer innenfor, og som virker som en motvekt til kravet om større endringer.

Dette viser at selv om DnB NOR og Handelsbanken befinner seg i det samme markedet og er konkurrenter om norske bankkunder, så lever de i to forskjellig verdener i forhold til hvordan de opplever endringer. Handelsbanken opplever relativt stabile perioder og endrer seg ved hjelp av små inkrementelle endringer, mens DnB NORs ansatte lever i en konstant destabilisert tilstand der endringer er det konstante. Dette er viktig å ta hensyn til når en ser på hvordan organisasjonene endrer seg. DnB NORs utfordring blir å unngå

endringstretthet og å planlegge endringene langsiktig og helhetlig. Handelsbanken må hele tiden ha god kontakt med markedet og fange opp signalene og klare å omgjøre disse til gode endringer.

4.3 ENDRINGSKAPASITET OG REAKSJONER

4.3.1 Endringskapasitet

Alle respondentene mener at DnB NOR er flink til å opprettholde daglig drift gjennom endringsprosesser. DnB3: *"Det å opprettholde daglig drift synes jeg vi er bra på, vi sovner ikke hen altså."* Kontorene i DnB NOR har faste salgsmål og de blir målt som vanlig også i krevende endringsprosesser. DnB2: *"Om vi endrer på organisasjonen så skal salgsmålene fylles opp uansett. Så driften skal gå akkurat som før, den (endringen) kommer bare som tillegg. Salgsmålene ligger der uansett, om folk er vekke, eller det er nye systemer eller samme hva som skjer. (...) Det tar mye tid, men de må allikevel oppfylle sine krav, men det krever en god del."* Også når det gjaldt isolerte endringer mener de fleste respondenten at de er dyktige, flere la vekt på grundig arbeid i forkant for å raskest mulig forstå konsekvensene av endringen og få den implementert. DnB1: *"Hvis vi ser på endringen i forhold til DnB NOR da, så mener jeg selv at vi er blitt rimelige flink til å isolere selve endringer, og å se på at det og det er selve endringen."* DnB4 mente at: *"Men vi jobbet enormt i forkant, med hva innebærer disse endringene, hva krever dette av oss. (...) Jeg brukte enormt med tid i forkant, med at vi jobbet med oss selv."* På spørsmål om evnen til å implementere påfølgende endringer var svarene mer varierende, de ansatte var vant til stadige endringer og respondentene mente at de var blitt mye bedre på akkurat det. DnB1: *"Jeg tror vi er blitt bedre på endringer, det er sånn at vi som har bodd i banken en stund, vi har levd med endringer lenge og vi tar de på en helt annen måte en vi gjorde i begynnelsen. Da var det jo krisemaksimering for en liten justering, sant. Nå skal det jo ganske mye til før krisen kommer opp."* DnB3: *"Det går mye lettere, det er klart at hvis vi går 15 år tilbake, så var det mye større frustrasjon, mye større balalaika når det kom en endring, enn det vi opplever i dag altså. I dag er det blitt en del av hverdagen omtrent, så jeg er i alle fall veldig opptatt av at driften må gå altså og det er jo ikke alt en kan påvirke av*

det som kommer. (...) Det har nok med at vi har vært gjennom en del ting så gjør at folk er blitt vant til det."

Samtidig opplevde DnB1 det frustrerende når endringene ikke henger sammen og påvirket hverandre: *"I fusjonsprosessen så var det jo mange andre endringer og det var ikke alltid synkronisert for det fikk innflytelse på endringen her hos oss som vi ikke var forberedt på. Så det kommer litt an på hvilket nivå en ser det på. Så isolert på kontoret tror jeg vi klarte det rimelig bra, men så kommer alle fra IT, det kommer fra administrasjon, altså en del sånne endringer som vi ikke var forberedt. Så det å sy hele sammen var en ikke flink til."* I tillegg virket det som de store endringsprosessene som den siste fusjonen var krevende og langdryg, dette skapte slitasje, samtidig som det stadig kom nye endringer som skal implementeres. DnB4 på spørsmål om de ansatte ble slitne av endringene: *"Det er jo klart at det har jo vart i tre år, det er lang tid, og alt er ikke på skinner, ned til detaljer. (...) Så det er klart at det har vært en hvis slitasje, men hva vet jeg om det i dag. Jo, det jeg kan lese ut det er to undersøkelser, kundetilfredshetsundersøkelser som vi gjør to ganger i året, den viser pilene oppover og medarbeidertilfredshetsundersøkelsen som viser markant oppgang også, så da er det bevis på at vi har lykkes."*

Respondentene i Handelsbanken mente at de var særlig flinke til å opprettholde daglig drift. HB2: *"Åpenbart, jeg synes jo at det viktigste for oss er jo å opprettholde daglig drift, det er jo det viktigste. Det er jo det du prioriterer høyest hver eneste dag, det er klart at kommer det endringer her som påvirker den daglige driften så sliter vi litt i forhold til vår modell."* HB1 la særlig vekt på å være grundig i å informere de ansatte og ledere om endringen og ha en god dialog, for å få de til å se at endringene er fornuftig. Dette for å ikke skade daglig drift: *"Du skal og få de som jobber i gruppen og som er underlagt denne lederen til å forstå hvorfor vi gjør det, og da er det viktig at du har så ærlige og oppriktige gode samtaler med folk at du ikke forstyrrer den daglige driften, den må gå som før, og den skal kanskje gå bedre fordi da ser noen at her kommer det til å skje noe."* HB3 mente at selv om oppkjøpet av Bergensbanken var vellykket gikk det nok ut over daglig drift: *"Sånne ting vil alltid få konsekvenser, både på at det selvfølgelig var noen medarbeidere som sluttet, andre banker fisker jo i opprørt vann, de prøver å få tak i en del, spiller på den usikkerheten som er."* Det virker ikke som om organisasjonens medlemmer er endringstrette ifølge HB4: *"Nei, jeg føler ikke at folk har fått nok, det er klart at endringer i både måten en jobber på, ute på kontorene og nye produkter, de må komme i et fornuftig tempo som man klarer å absorbere. Nei, jeg føler ikke at det er noen problemer i forhold til det."*

Respondentene er uenige om Handelsbanken har endringskapasitet: HB1 tror ikke Handelsbanken er særlig god på dette: *"Jeg tror ikke helt ærlig at Handelsbanken er veldig flink på dette, jeg tror det er veldig avhengig av den enkelte leder, hvor god den er til å gjøre dette, men tror ikke vi har en kultur i Handelsbanken som sier at vi er veldig god på endringer. Der tror jeg nok at DnB og de som har drevet mye med dette er langt bedre enn oss, og det tror jeg har sammenheng med at vi har en organisasjon som er rimelig statisk. Vi har liksom innenfor hele kontornettet vårt, så er det gitt at sånn er det. (...) Jeg tror ikke vi er best i klassen med dette med å foreta endringer, men så skal en ikke endre for mye det har jo vist seg at det skaper mye usikkerhet, det har en jo sett i andre banker."* HB2 mener de har endringskapasitet på mindre endringer men ikke på store endringer: *"Kanskje litt mer uvisst, men det er fordi jeg ikke har erfaring fra Handelsbanken i forhold til store endringer. (...) Men de mindre endringene, i forhold til å tilpasse seg både kunde og marked og ansatte, der tror jeg vi er gode. Kan godt si veldig gode. Men det henger sammen med modellen vår at dette er ting vi holder taket på et kontoret som i snitt har 10 -15 ansatte og da får en et helt annet fokus på og et helt annet eierskap til banken. Du har en egeninteresse av å lykkes med det."* HB4 tror de har endringskapasitet, men ikke i alle situasjoner: *"Jeg tror vi, altså jeg vil ikke synes det var særlig hyggelig dersom Handelsbanken totalt sett skulle gjøre en kjempefusjon med en annen aktør, på like vilkår, hvor man skulle prøve å lage en felles kultur ut av det, til det tror jeg Handelsbankens kultur er for sterk. Vi så noe av det da vi kjøpt Bergensbanken, vi har en organisasjonsform som er veldig rigget for daglig drift, veldig sånn det ruller og går, det ruller og går neste år sånn som i år. Og sånn som det var i fjor. Altså endringene kommer gradvis, de kommer i ytterste ledd. En slik prosjektperiode, en prosjektorganisasjon er ikke vår sterkeste side, det så vi litt i oppkjøpet av Bergensbanken. At det ordna seg vi putta folkene ut i kontorene og det ordna seg, men vi er ikke liksom veldig gode på prosjektorganisering og prosjektendring."*

Analyse

Generelt sett mener respondentene i DnB NOR at de har endringskapasitet og at de er blitt veldig mye flinkere til å endre seg. Særlig fremhever respondentene at de er flinke til å opprettholde daglig drift gjennom krevende endringsprosesser. Evnen til å gjennomføre en isolert endring ser også ut til å være bra, her legger flere av respondentene vekt på å være grundig i forberedelsene, for å få til gode prosesser. Evnen til å implementere påfølgende

endringer ser ut til å være den svakeste delen, selv om respondentene mener at de er blitt mye flinkere på dette. Det var en helt annen kultur for dette for 15 år siden, likevel kommer det fram at endringene ofte ikke er godt nok koordinert og synkronisert. Her ser det ut til at DnB NOR har stort forbedringspotensial. DNB1: *"Ja, vi visste for så vidt at det kom nye IT systemer. (...)Det fant vi ut da vi logget oss på om morningen, satt litt på spissen."*

Også i Handelsbanken hadde respondentene fokus på daglig drift og mente at det var det viktigste og at der var de flinke. En del av respondentene mente at de var flinke til å implementere mindre endringer, men at organisasjonen ikke var rigget for større endringer. Dette tyder på at i Handelsbanken har en endringskapasitet for mindre endringer, men ikke for store strategiske som fusjoner og oppkjøp. Dette ble forklart ut fra en sterk kultur for desentralisering, der endringene var forventet å komme fra linjen og der en større strukturendring drevet av toppledelsen, ville bli oppfattet som i konflikt med bedriftskulturen. Dette er i tråd med Jacobsen (2004) som argumenterer for at store endringer kan være vanskelig å gjennomføre i desentraliserte organisasjoner. HB1 skiller seg fra de andre respondentene ved å mene at Handelsbanken er dårligere enn andre banker på endring og de mangler endringskapasitet. HB1 skiller ikke mellom større og mindre endringer, men mente generelt at hvor god de var på endring i stor grad hang sammen med den enkelte leder.

Både respondentene fra DnB NOR og Handelsbanken mente at de var gode på daglig drift, dette ble betraktet som viktigst hos alle. DnB NOR respondentene hadde noe større selvtillitt i forhold til å implementere en isolert endring. Her mente respondentene fra Handelsbanken at de først og fremst var dyktige på de mindre endringene, og slet mer med de store. Dette forklarte de ut fra kultur, historie og organisasjonsstruktur. Når det gjelder evnen til å implementere påfølgende endringer mente Handelsbankens respondenter at det var de flinke på og at organisasjonen absorberte endringene greit, mens flere av de DnB NOR -ansatte pekte på styrings og koordineringsproblemer.

Det kan her se ut som vi snakker om to typer endringskapasitet. DnB NOR med endringskapasitet for både store og små endringer og Handelsbanken med endringskapasitet på mindre kontinuerlig endringer. De to organisasjonene har ulike erfaringer med endring, dette kan være en naturlig konsekvens av dette. Meyer og Stensaker (2005) argumenterer for at en kan skille mellom organisasjoner som har erfaring med inkrementell endring og organisasjoner som har erfaring med større strategiske endringer, og at disse erfaringene ikke nødvendigvis er direkte overførbare. Denne oppgavens funn støtter dette.

4.3.2 Reaksjoner på endring

Respondentene fra DnB NOR har opplevd mange reaksjoner, men den som ser ut til å være mest utbredt er en lojal holdning til endringene. DnB2: *"Lojaliteten er ganske stor, den er stor. (...) Men sånn sabotasje det har ikke vi, det vil jeg si er helt ukjent altså, i alle fall her. Og handlingslammelse er det heller ikke, det er ikke det. Det går mer på usikkerheten: "Greier jeg dette her altså." De er lojale."* DnB1 har og opplevde mer ekstreme reaksjoner: *"Ja, tidligere så har jeg faktisk opplevd litt av det og, det at de motvirker deg litt i gangene og i smug, sånn at du ikke skal få det til. Men det er ingen av de her nå, for å si det litt sånn stygt."* DnB3 mener likevel at det har vært en endring og at reaksjonene har blitt mer positive enn før, og at en nå i større grad opplever at folk bretter opp armene og viser initiativ. DnB3: *"Jeg har sikkert opplevd alle typer ansatte opp gjennom årene, men.. Det tror jeg nok jeg har gjort, men jeg føler vel som jeg sa at folk er blitt mer vant til at det er omorganisering i dag enn de var for 15 år siden. Da var det gjerne en eller annen fusjon, i dag er det gjerne større omveltinger. (...) Stort sett synes jeg de er positive altså: "OK skitt au nå bretter vi opp. Men det har nok gjerne med at jeg tror at jeg er ganske positiv, og tenker og klarer på en måte å påvirke mine til ikke å surmule og sånn, for det er så lite vi får gjort med det."* DnB2 legger til at det kan være en forskjell fra endringen på 80 tallet: *"Det er det nok kanskje ja, det kan være ja. Men de siste ti årene har ikke det vært et problem, det kan være litt suking og stønning av og til altså, men ikke mer en de må få lov til å ha. En må få lov til å få ut litt sånn gørr av og til."*

Respondentene i Handelsbanken hevder å ha sett de fleste av reaksjonsformene i modellen, bortsett fra de aktivt negative, som sabotasje og exit. HB1: *"Noen reiser bust er forbannet og er frustrert. Andre er passive og sier ingenting og bare jobber videre som om ingenting har hendt. (...)Men det er veldig lite av dette (exit). At folk stikker, det har jeg ikke, trur faktisk ikke at jeg har opplevd, at jeg har opplevd at noen som en konsekvens av endring har sluttet."* HB2 mener at de ansatte holder seg på den positive siden, men at de både er aktive og passive reaksjoner. *"Ja, på begge sider (aktiv og passiv), en har nok et miljø av mennesker her (lojal men passiv). (...) Det er nok en lojalitet til å gjennomføre endringer, det er ingen som stikker av. Men det er nok en gruppe som er aktive i positiv forstand, at de er med på å gjennomføre endringen og med på å gå foran med et godt eksempel. Det er en gruppe og så er det en gruppe som de er passive men de er lojale, altså de er. (...)De følger*

med og er lojale mot endringen som skjer, men de er passive til å gjennomføre det. Så det er kanskje todelt, men vi ligger helt klart på skalaen i forhold til at det ligger en lojalitet til at endringer blir gjennomført.” To av respondentene, HB1 og HB3 legger stor vekt på at dette har først og fremst med personlighet å gjøre. HB1 mener og at reaksjonene ikke er spesielle for Handelsbanken, men er mer generelle for mennesker: HB3 *”Hvis du nå tar det ned på nivå på kontoret vårt så vil jeg si det at noen er alltid positive; ”Nå bretter vi opp armene.”” Det er de som er aktive (opptil høyre) og noen er oppgitt og legger seg til bake; ”Jaja nå har han den dagen igjen. Nå skal han gjøre noe lurt.” Men det tror jeg har mye med mennesketyper.”*

HB4 mener at noen endringer kunne trigget mer negative konsekvenser: *”La oss tenke oss at du skulle få en endring litt sånn slengt ned i hodet på deg på et kontor. Det er lite sannsynlig at det skjer, fordi hele kulturen gjør det vanskelig for en konsernsjef eller en Norge sjef å putte noe ned over hodet på folk. Men hvis det skulle skje, så tror jeg kanskje at det er en del som hadde lagt seg ned her (nederst til venstre) og dekke seg med at sånne pålegg det er ikke sånn det skal være i Handelsbanken, så dette motarbeider vi bare stille og rolig, dette bare overser vi, vi driver videre og vi stoler på at vi blir målt på resultater på dette kontoret og den type pålegg det bare stilltiende overser. ”*

Analyse

De fleste respondentene i DnB NOR forteller om ansatte som forholder seg lojalt til endringene, men ofte uten den helt store entusiasmen. Noen tar en mer aktiv og positiv holdning enn andre og ofte føler de ansatte behov for å klage litt. Likevel mener alle respondentene at reaksjonene var mer ekstreme og negative tidligere. Dette kan tyde på at de har fått mer endringserfaring og at intensiteten i reaksjonene har gått ned som følge av denne erfaringen.

Også i Handelsbanken har respondentene opplevd de fleste former for reaksjoner, men til forskjell fra respondentene i DnB NOR nevner ingen ekstreme reaksjoner som sabotasje og exit. Reaksjonene er i hovedsak positive, det vil si at de ansatte forholder seg til endringen, men ofte uten det helt store engasjementet. Respondentene er litt uenige i hvorfor det er slik, to av de mener at dette har med personlighet å gjøre. Noen personer liker endringer, andre ikke. De andre to respondentene mener at dette henger sammen med den

desentraliserte strukturen som preger Handelsbanken, der ting er gjennomsiktig og ingen kan gjemme seg bort. Dette kan føre til at flere tar en mer lojal holdning til endringene. En av respondentene mener at flere ansatte ville kunne gått over til å bli mer negative dersom endringene i større grad hadde kommet ovenfra, siden dette kunne bli sett på som et brudd på organisasjonskulturen i Handelsbanken.

Meyer og Stensaker (2005) mener at organisasjoner synes å bli vant til endringer, og at dette vil påvirke hvordan de ansatte reagerer på endringene. Intensiteten i reaksjonene går ned når organisasjonen har endringserfaring, og individene lærer seg å leve med endringene. De relativt sett passive reaksjonene til endring en finner i DnB NOR og Handelsbanken kan være et tegn på at de ansatte er vant til endring og at endringer ikke lenger trigger de mest aktive reaksjonene, dette tyder på endringskapasitet.

4.4 HVORDAN PÅVIRKER STRUKTUR ENDRINGSKAPASITET

I oppgavens teoridel gjennomgås ulike måter en organisasjon kan utvikle endringskapasitet. I denne delen av oppgaven blir respondentens svar og hver banks respektive organisasjonsstruktur vurdert for å se hvordan organisasjonene utvikler endringskapasitet.

4.4.1 Framing

Respondentene i DnB NOR forteller om at de legger stor vekt på å presentere endringene på en god måte, selv om ingen fortalte om direkte bruk av symboler og metaforer i endringsprosesser. DnB4: *"Men vi jobbet enormt i forkant, med hva innebærer disse endringene, hva krever dette av oss. (...) Så jeg snakker jo for meg her nå, da brukte jeg enormt med tid i forkant, med at vi jobbet med oss selv. Hva krever dette av oss?"* DNB1: *"Da kommuniserer jeg avhengig av endringen, så det jeg prøver å få til er jo selvfølgelig at jeg er entusiastisk i forhold til endringen vi skal gjøre, det er en del av jobben*

min. Så hender det til tider at jeg jobber litt med meg selv til tider før informasjonen kommer ut, og den kommer på plass. Så prøver jeg å få det ned på, hva betyr dette egentlig for oss, hvor stor er egentlig endringen. For ofte så blåses det opp at det er en kjempeendring så er det bare så lite av arbeidsdagen som faktisk er i endring.” De forsøker altså å bryte endringene ned til hva den konkret betyr for kontoret der de jobber. Deretter bruker de møter med samtale og diskusjoner til å få fram budskapet. DnB3: ”Jeg må jo først sette meg godt inn i hva vi skal gjøre annerledes, jeg forbereder meg alltid litt før jeg smokker det ut hvis det er en litt stor endringer. Og det er jo for min del positivt.” Også DnB4 la vekt på å skape en positiv holdning og å påvirke for å få en aktiv holdning: ”Da jobbet vi mye med psyken til folk, hva krever dette av oss. Og jeg sa det så enkelt; ”Folkens det er nå vi skal få testet oss, det er nå det er krevende, og det er da vi skiller klinten fra hveten.”. Det er jo gøy og da. Men vi brukte veldig mye tid på det å jobbe med å lage en ny kultur.” I kommunikasjonen av endringer sa DnB 4 ”Vi har våre valg, det er faktisk ikke en livstidsdom å jobbe i DnB NOR, det er faktisk et valg. Så begynte vi med det; ”Hvor er vi? Er vi med på dette? Hvem vil være med på dette, jobbe i Norges største bank, store utfordringer, krevende, men utrolig gøy. Mye gøyere å jobbe i en liten bank, her er det virkelig muligheter.” Der begynte vi sånn, fordi at jeg ville ikke ha med meg noen sånne som saboterer.”

I Handelsbanken ser det ikke ut som om framing spiller en vesentlig rolle i endringsprosesser. I kommunikasjonen av endringer ser det ut til at uformelle samtaler og direkte kontakt mellom ansatte er viktig, de har få faste møter og ifølge HB2 er det et kjennetegn i Handelsbanken: ”Ja, vi har vel lite sånne formelle møter her, det som kjennetegner Handelsbanken er veldig lite interne møter, så vi har tid til å jobbe med kunder stort sett hele tiden. Men her så har vi oppdelt i to grupper nå, det er to mellomledere som har ansvar for hver sin gruppe nå, de har en halv time hver uke til mer sånn informasjonsutveksling til sine grupper. Så kjører vi et sånt kontormøte i måneden. Litt avhengig av hva slags endring det ville vært, ville det enten ha blitt kommunisert på et kontormøte eller et ukemøte, hvor du hadde fanget opp alle ansatte i løpet av samme formiddag.” HB2 presiserer likevel at det er greit å gå direkte til personer å snakke om endringene i etterkant: ”Ja det er vel noe av det som er noe av det viktigst er at det ikke sitter noen å brenner inne med forslag eller synspunkter på godt og vondt med det vi driver med. Altså alt mellom himmel og jord og at det er et miljø og det er en kultur for å gi beskjed, jeg oppfatter vel egentlig at jeg er opptatt av å skape en tone og et miljø der det er enkelt å

komme og det gjøres helt uformelt.”

Analyse

Respondentene i DnB NOR skiller seg fra respondentene i Handelsbanken ved i mye større grad å bruke framing i kommunikasjonen av endringene. De nevner ikke typiske framinggrep som metaforbruk og symboler, men la i stedet vekt på å forbrede seg grundig, konkretisere endringseffektene og å være positive i prosessen. DnB4 forteller om typiske ”pep talker” til de ansatte for å få de til å forstå årsaken til endringene og for å få de ansatte mer involvert. Kommunikasjonen av endringer i Handelsbanken foregår stort sett i de få møtene de har og gjennom uformelle kanaler. Respondentene mener at det stor sett er små forhold på kontorene og at denne kommunikasjonen går veldig fint. De legger liten vekt på å forklare og grunngi endringene.

Sammenligner en hvordan endringene i DnB NOR og Handelsbanken blir kommunisert ser en at DnB NOR respondentene bruker mer tid på å forbrede seg på å få inn en positiv stemning og på å forankre endringene i organisasjonen. Dette er i tråd med Meyer og Stensaker (2006) som mener at framing kan bidra til endringskapasitet. I Handelsbanken er dette en mindre prioritert oppgave. En grunn til dette kan være at endringene i Handelsbanken i større grad er initiert fra kontorene selv og dermed allerede forankret når de kommer, dermed trenger en ikke bruke så mye tid på dette i implementeringen av endringene. Dermed kan det virke som om den desentraliserte strukturen der endringene oftest skjer bottom-up bidrar til å forankre endringene bedre og lette implementeringsarbeidet i organisasjonen. Grunnlaget for framing faller da i stor grad bort, og ledelsen trenger i mindre grad å fokusere på dette.

Dette viser at struktur vil påvirke hvordan framing fungerer i en organisasjon.

4.4.2 Deltakelse

Alle respondentene i DnB NOR brukte bevisst deltakelse for å få kontorene sine involvert i endringene. Dette var ifølge respondentene både nødvendig og riktig. De la vekt på å få innspill på bordet og å komme frem til løsninger. DnB1: *”Deltakelse er viktig for at*

hvis jeg skal lykkes i forhold til den endringen som skal gjøres, så bør det jo diskuteres og hver og en må få komme med sine innspill. Det er jo ikke sikkert at min ide er best, sånn at vi får justert det underveis, pluss at selve gjennomføringen blir enklere hvis medarbeideren er med å bestemme selv.” DnB3 liker å få eventuelle klager på bordet med en gang og bli ferdig med de: ”Jeg oppfordrer folk gjerne på et sånt møte å komme med det, kom nå med det, så vi kan plukke det fra hverandre. Alle tør å si til meg at dette var rævablues hvis det var det de mente. Men så må vi på en måte komme oss opp igjen der nedenfra..” DnB4: Ja for det er et krav i dag at man må være involvert, og husk på at vi selger ikke tannpasta, vi selger tjenester, så hvis ikke mine medarbeidere er med på dette og hvorfor vi gjør det og hvordan vi gjør det, så er det helt dødfødt om produktet er veldig godt, for det er menneskene bak her som gjør innsatsen. Så jeg er nødt for å involvere.” Samtidig var det ofte et problem å få samlet folk til møter siden endringene kom hyppig og arbeidsmengden er stor. DnB4: ”Og det er klart at når vi åpner dørene klokken ni, da kan ikke vi sitte og ha møter alle sammen, da må vi være her.(...) Så det er krevende, men vi er helt nødt.”

DnB1 og DnB4 skilte seg fra de andre respondentene ved at de hevdet at de fikk være med å påvirke endringene som kom ovenfra: DnB1: *”Vi får alltid lov å komme med innspill, så lenge beslutningen ikke er tatt, får vi lov til å komme med innspill. Samtidig som kapasiteten for å sette seg inn i alt på forhånd, det er jo en annen sak. Men mye er nok satt og rimelig gitt, en skal ha ganske sterke innvendinger mot det som skal skje for at en skal komme noen vei.”* DnB4 hadde også muligheter for å påvirke endringer: *”Jeg blir spurt om jeg kan være med å utvikle det ene og det andre, så det sitter ikke sånne store stabsmiljøer i Oslo, og klekker ut hvordan ting skal være. Vi er ganske delaktig ja, og når du ønsker å være med på noe det krever veldig mye, det krever mye tid. For vi har da mer en våre egne jobber. Så blir du stadig spurt om å være med å påvirke og tenke, og det er jo veldig kjekt, så det viser jo at vi har en sånn desentral jobbing.”* DnB2 og DnB3 følte ikke de fikk være med å påvirke endringsprosessene på samme måte. DnB3: *”Nei, de kommer vel ikke på høring om omorganiseringer på mitt nivå.”* DnB2: *”Ja, så jeg er veldig opptatt av å være positiv, selv om det kan godt hende jeg ikke liker alt de kommer med. (...)Det er jo ikke mye du har mulighet til å diskutere egentlig.”*

HB1 legger vekt på å være grundig og inkluderende i fasen da beslutningen tas: *”Når jeg sier grundig så mener jeg at i forkant av at du vil gjøre en endring, har snakket med folk både innenfor den organisasjonen eller biten du vil gjøre noe med og ut i linjen at du sier; ”Hvordan fungerer ting, jeg vil gjerne høre ditt syn på det jeg har en tanke om at jeg vil*

gjøre sånn og sånn. ” Du må få den supporten fra alle deler, før du går videre i prosessen. ”

De andre respondentene i Handelsbanken legger også stor vekt på involvering: HB2 *”Jeg er opptatt av å gjøre det første og involvere flere, og det er kanskje viktigere sett i forhold måten vi driver på. Her er vi 23 ansatte og det er et stort kontor og det ville vært.. Det beste syns jeg i alle fall det er ikke noe, vi gjør det sikkert forskjellig, jeg syns det beste er å involvere.”* HB4 bekrefter inntrykket med mye brukt deltakelse: *”Veldig mye og det ligger igjen i organisasjonsformen. I en arbeidsgruppe, vi du kan si at 10 til 15 personer er et kontor i Handelsbanken, vi har mange under 10 og veldig få over 15. (...). Det innebærer jo at det er veldig oversiktelige forhold, jeg tror at det er lettere for en som er en av 10 på et kontor til å komme opp med sine synspunkter, til å gi beskjed hvis noe de gjør de mener er urasjonelt, komme med forslag. Så igjen, å få de ansatte med til å involvere seg til å ta ansvar for sin egen arbeidsplass og jeg tror det kommer av at vi har organisert oss i forholdsvis små kontorer.”* HB2 opplever i stor grad å få være med å forme endringene: *”Men der har jeg inntrykk av at Handelsbanken er ganske flink til å trekke inn flere miljøer. Når de gjør noe på systemsiden eller produksiden så trekker de inn mye, også noen fra kontorene inn i prosjektene. De er veldig flinke til å ha lytteposter ute, sånn at man ikke går feil når det først kommer et produkt så vet man at produktet treffer. Og det er jo faktisk sånn i Handelsbanken at det blir ikke laget et nytt produkt uten at det etterspørres av brukerne, som er kontorene. Så hvis ikke det kommer innspill på kontorene til de systemutviklerne eller produktutviklerne om at dette produktet trenger vi her og nå, så blir det ikke laget til noe som presenteres brukerne i Handelsbanken. Så trykket kommer nedenfra, fra kontorene og det er også, det skiller seg også litt ut fra andre måter å drive bank på, det skiller seg ut med at det er veldig desentralisert.”*

Analyse

Alle respondentene i DnB NOR la vekt på viktigheten av å involvere de ansatte og få en bred deltakelse. Dette for å forankre endringene i organisasjonen, og for å få implementert endringen bedre. Samtidig følte respondentene på det høyeste hierarkiske nivået at de hadde større gjennomslag enn de på nivået under. Dette er viktig, for opplevd gjennomslagskraften ved deltakelse vil kunne påvirke hvordan en bidrar i en endringsprosess, ifølge Meyer og Stensaker (2006).

Respondentene i Handelsbanken mente at organisasjonsstrukturen er det sentrale her. Siden kontorene er organisert i små enheter, der det er lett å slippe til med sine innspill og en ikke kan forholde seg passiv. Dermed skiller Handelsbanken seg fra DnB NOR ved at deltakelse i mindre grad er et ledelsesverktøy og i større grad en naturlig konsekvens av organisasjonsstrukturen med små kontorer og utbredt kommunikasjon. Dette er i tråd med Langli (1994) som hevder at organisasjoner med desentralisert beslutningsmyndighet gir de ansatte større muligheter til å være aktive deltakere i organisasjonen. Ifølge Harrison og Freeman (2004), er ikke alltid deltakelse udelt positivt, spesielt i situasjoner som krever rask organisatorisk tilpasning. De mener at da fungerer hierarkisk kontroll bedre og top-down endringer best. Ifølge HB4 vil ikke dette fungere i Handelsbanken, siden slike endringer vil føre til kraftige negative reaksjoner. Det ser ut til at respondentene i DnB NOR har større forståelse for denne type top-down endring.

Generelt ser det ut til at deltakelse i stor grad brukes i både DnB NOR og Handelsbanken, men at det i DnB NOR i større grad er et verktøy for å initiere og implementere endring. I Handelsbanken er det heller en konsekvens av den desentraliserte strukturen.

4.4.3 Hastighet og sekvens

DnB1 og DnB4 mener begge at endringene kommer hyppig og at tiden som blir satt av til implementering ofte er for liten. Dette fører til at endringene ikke alltid blir forankret godt nok i organisasjonen. Samtidig ser de nødvendigheten av å endre seg raskt siden utviklingen skjer stadig raskere. DnB4: *"Skulle gjerne hatt litt bedre tid, men sånn er det ikke. Finansmarkedet går som en kule, selv om det har roet seg ned litt nå siste måned. (...) Men markedet krever vi må være raske, vi er antagelig ikke raske nok. Det er jo en utfordring for en stor organisasjon som oss, at vi kan ikke snu oss like raskt rundt som en liten agent, så det er en utfordring, så ja, skulle gjerne ønske at vi hadde litt mer tid, men det har vi ikke."* DnB4 fortsetter: *"Man er vant at til at det er en del av hverdagen, tempoet og markedet går så det hyler, konkurrenter popper opp og vi er bare nødt til å være på hogget og endre oss. Og det som er forskjellen fra før det er at vi har stadig mindre tid til å implementere endringer på. Vi har alltid hatt endring, før hadde vi mer tid til å gjennomføre og forankre og få på plass disse endringene, det som er i dag er at vi har stadig vekk mindre*

tid til å gjøre det.” Spesielt DnB1 etterlyser mer planlagte stabile perioder for å forankre endringene og for å kunne samle litt overskudd og energi: ”Jeg tror det hadde vært lurt å få mellomperioder der vi har ro, og heller har større endringer for eksempel en gang for året, i stedet for at vi har små endringer en gang i uken. Jeg tror det hadde vært mye mindre stressende både for medarbeidere og ledere. Pluss at det hadde vært lettere å bruke mer energi på det, lettere å prioritere” DnB2 forteller om når endringene kommer for raskt: ”Ja, kommer de for tett så blir det problem. Hvis de føler at de ikke makter det og ikke forstår da er det jo veldig viktig med en god opplæring, og den har kanskje vært litt mangelfull til tider. Spesielt når det gjelder store forandringer, når du går helt over fra et system til et annet system på datasiden, så er det, det har ikke noe med vilje å gjøre, det er rett å slett at de føler at nå strekker jeg ikke til lenger, og det går ut over psyken altså.”

Ved implementeringer av endringer virker det som om Handelsbanken liker å bruke god tid, HB1 la sterkt vekt på å bruke god tid i endringsprosesser både i planlegging, informering og implementering. Dette for å forankre endringen på en god måte. HB1: *”Når jeg begynner å tenke på en endring er det viktig å få en modningsprosess hos mine avdelingsledere, jeg anbefaler at de kommer opp med innspill til meg, det er deres ord som kommer på blokken. Så du kan godt si at det er flere måter å få frem informasjonen på. (...) Det går på at de sjøl må tenke. Det med modning er kjempeviktig altså.”* I forhold til oppkjøpet av Bergen Bank mente HB4 at ting tok for lang tid og at en fått en bedre prosess dersom ting hadde gått raskere. HB4: *”Sett i ettertid, når det gjelder oppkjøpet av Bergensbanken så gikk det kanskje saktere enn det de kunne ha gjort, fordi de som solgte skulle liksom få leve videre med navn og de tingene der. Og det gjorde det jo en stund og så etter hvert ble det naturlig, når de ansatte begynte å føle det at de jobber i Handelsbanken ikke i Bergensbanken, så skifter vi jo navn. Det er mulig at vi kunne unngått litt sårne ting. (...)Og sett i ettertid så tror jeg prosessen kunne gått litt kjappere og litt mer smurt hvis vi allerede i utgangspunktet hadde sakt at dette skal inn i Handelsbanken. Det ble litt sånn at Bergensbanken skal leve videre, det forsinket nok litt.”*

Analyse

En ser at flere av respondentene i DnB NOR mener at endringene kommer litt for ofte og gir for lite tid til implementering. Ifølge Pettigrew (2001) frigjør rask implementering

av endringer energi og gir moment i endringen. Det ser ikke ut til å være tilfelle i DnB NOR der en ser tendenser til endringstretthet. DnB1 mener at ved å innføre en rytme på endringene, for eksempel en gang i året, ville gi litt mer ro imellom endringene og gitt de ansatte muligheten til å bli mer aktive i endringene. Dette kan ifølge Meyer og Stensaker (2006) være en god måte å implementere endringer på. Respondentene fra Handelsbanken mener at endringene kommer i et fornuftig tempo og at de blir implementert sakte. I noen tilfeller som ved oppkjøpet av Bergensbanken i 1999 ble det kanskje brukt for god tid, slik at endringen manglet driv og moment.

På dette punktet skiller respondentens svar seg markant, i DnB NOR går endringene gjerne for raskt, mens i Handelsbanken går de kanskje for sakte. Ingen av bankene ser dermed ut til å ha funnet det optimale tempoet for endringer og implementering av de. I oppgavens teoridelen ser en at sentralstyrte organisasjoner kan ha større hastighet og sekvens på endringene, og kjøre de gjennom fra toppen. Problemet med dette vises tydelig her ved at endringene i DnB NOR mangler forankring i organisasjonen og dermed er tunge å implementere. I Handelsbanken er de godt forankret og tempo burde dermed vært høyere.

Denne oppgavens teoridel viste at hastighet og sekvens kan være med å utvikle endringskapasitet, likevel finner ikke denne studien at DnB NOR eller Handelsbanken klarer å utnytte seg av dette. Det ser dermed ut til å ligge et uforløst potensial over hastighet og sekvens både i organiske og mekaniske organisasjoner.

4.4.4 Rutiner

DnB NOR lederne hadde flere lederverktøy for hvordan de skulle lede endringsprosesser, deriblant rutiner. Disse rutinene var av generell art og gikk på selve prosessen. DnB1: *"Vi har jo direktiver i forhold til hvordan kjører vi endringsprosesser.(...) Det skal inn tillitsvalgte, medarbeidere, påvirkning, medvirkning og så er det fram til beslutning tas og så er det selve gjennomføringen."* Disse rutinene var en del av lederverktøyene og var generelle og gikk mest på prosessen og ikke på hver konkrete endringsprosess.

Respondentene i Handelsbanken mener at deres bank er en av de bankene med sterkest fokus på gode rutiner og streng kontroll av bankdriften, men banken har ikke

konkrete rutiner knyttet til endring. HB1: *"Det er spesielle rutiner i den forstand at vi må jo, det er jo den enkelte sjef som foreslår, eller som kommer opp med endringen, det kan være andre som foreslår endringen, de kan være en medarbeider som foreslå endringen. Den som skal fronte den er jo den enkelte sjef, og i den sammenheng er det jo rutiner på at vi gjør jo aldri en endring at det er informert om både overfor personalavdeling, tillitsvalgte skal ha et ord med i laget, uttale seg, og leder skal godkjenne, for mitt vedkommende vil jeg alltid ha godkjent en endring hos administrerende. Men noen ganger er det mindre ting som jeg bare sier, jeg bare gjør det og hvis du har innvedinger så bare kommer du tilbake til det. Så det går og greit. Men det kommer litt an på størrelsen på endringen altså."* HB1 presiserer likevel at det er ingen detaljstyring av endringsprosessene i banken. HB2 legger vekt på at de er korte linjer og at de har mye kommunikasjon: *"De menneskene som jobber her vet at det er veldig korte beslutningsveier. Og veldig opp til den enkelte å ta initiativ og det er veldig rom for den enkelte til å gjøre ting ikke nødvendigvis sånn som en alltid har gjort. Da starter du ofte mot kunder og kreditt, ikke mot det settet med interne rutiner og den kvalitetssikringen og rutiner og kontroll. Det ligger der i bunn hele tiden. Så.. Og det er nok noe vi må leve med, og det er noen som syns det kan bli litt mye, og det er en del av det å drive bank og det skal være sånn, fordi du skal ha orden på papirene."*

Analyse

I en gjennomregulert bransje der en har strenge rutiner for det meste, har DnB NOR også utarbeidet noen rutiner i forhold til hvordan de behandler endringsprosesser. Meyer og Stensaker (2006) mener at dette være til hjelp i en endring, slik at en sørger for at prosessen blir riktig. Langli (1994) argumenterer at slike rutiner kan hjelpe den sentrale ledelsen å opprettholde kontroll i en desentralisert organisasjon. Behovet for sentralisering kan dermed delvis bli erstattet av veletablerte rutiner og prosedyrer.

I endringsprosesser har Handelsbanken ingen klare rutiner for prosessen, det ser ut til at de stoler på utbredt kommunikasjon. I tillegg vil for mye regler kunne oppfattes som et forsøk på å kontrollstyre kontorene, og dette vil kunne bli oppfattet som et brudd på organisasjonskulturen. Dette er i tråd med Lawler og Worley (2006) som mener at for mye regler og detaljstyring kan være et hinder ved endringer.

Som vist i denne oppgavens teoridel kan rutiner være til hjelp ved utvikling av endringskapasitet, likevel trakk respondentene i liten grad frem rutiner og funnene er svake. Dermed klarer ikke denne oppgaven å se på strukturens effekt på rutiner ved utvikling av endringskapasitet.

4.4.5 Rekruttering

Når det gjelder rekruttering til faste stillinger har DnB NOR vært gjennom nedbemanning og det har ført til at det har vært lite nyansettelse. Dermed er det mange eldre ansatte, noe som har ført til noen utfordringer. DnB3: *”Ja det er klart at her er jo en arbeidsstokk, nå har vi jo begynt å rekruttere yngre, arbeidstokken har jo mange eldre, de er jo positive, men det blir litt tyngre for de å lære nye ting.”* De siste årene har imidlertid DnB NOR begynt å rekruttere igjen og respondentene hevder å se etter både fagkompetanse og personlige egenskaper. DnB2 ser nytten av å få inn nye folk: *”Vi ansatter jo unge mennesker. Vi ser jo det at de tar alt mye lettere, enn noen som har vært lenge i banken. Så endringer går mye på, for det første å bli vant til de så vi reagerer ikke så mye på det, men det er tyngre og tyngre å ta det for de som er eldre.”*

Flere av respondentene i DnB NOR brukte vikarer fra Adecco til å komme inn og gjøre en jobb ved endringsprosesser, dette for å frigjøre ressurser til endringene. Et typisk eksempel som ble gitt var når de ansatte måtte gå gjennom e-læringsprogrammer, de tok da gjerne inn vikarer for å frigjøre tid til dette. DnB2 forteller at de bruker en del midlertidige vikarer: *”Først og fremst er det jo når folk er syke og vekke og på ferie, men også hvis vi får noe som vi må lære på kort tid, noen dager, slik at de kan få kjørt e-læringsprogrammene.”* DnB3 forteller om en bevisst bruk av vikarer: *”Det kan godt hende at jeg en dag sier at nå skal jeg ha inn en fra Adecco, jeg skal låne deg, fordi at det er så masse e-læring, for eksempel som mine i front skal ta, det kan jeg gjøre. Jeg sier ikke at det er sånn, jeg sier ikke at det er vanlig å gjøre det, men det har skjedd.”* Samtidig brukte DnB4 vikarer aktivt i personalpolitikken, og dekket opp i perioder med mye å gjøre, for å slippe å ansatte fast. Dette for å gjøre nedbemanning mer skånsom og for å få unna arbeidet. DnB4: *”Vi bruker den ved sykdom, når det oppstår sårne ting som er uforutsett, men vi bruker også bevisst i forhold til at vi har nedbemannet en del og tar jeg gjerne inn en vikar for å ha stabilitet i en overgangsfase.”*

At de nyansatte var villig til å endre seg ble nærmest tatt for gitt. DNB1: *"Det første det går på når jeg skal ansette folk er faktisk holdning og personlige egenskaper, og alt som har med fag å gjøre det kan en lære. Det går mer på å få inn personer som kan tilpasse seg miljøet de skal være i samtidig som de skal ha god påvirkning på det. Og så skal kjemien stemme med alle medarbeiderne hvis ikke så krasjer det fullstendig, og så har det litt med at jeg har en del medarbeidere med litt sterke meninger, og jeg holdt på å si, empati og antipati og da er det utrolig viktig at kjemien stemmer."*

Det hentes i noen tilfeller inn vikarer i Handelsbanken, uten at dette er en organisert ordning. HB4: *"Vi bruker i noen tilfeller Manpower, men ikke noe organisert, men det er det kontorene gjør. Adecco og Manpower. Igjen er det en desentralisert ting."* Tidligere har det blitt trukket fram at det interne arbeidsmarkedet har vært en suksessfaktor i forhold til rekruttering av ansatte i Handelsbanken. Respondentene er likevel litt uenige om det interne arbeidsmarkedet i Handelsbanken tiltrekker person til Handelsbanken. HB1: *"Jeg er ikke så sikker på at det har så mye å si. Jeg syns at turnover i vår bedrift er blitt høy etter hvert, både i vår og i andre banker. Vi har jo hatt noe de sier i alle fall i Sverige har gjort at vi har holdt lenge på folkene; det er jo den overskuddsdelingen. Den oktagonen, som Handelsbanken har hatt siden 1973, og som har gjort at folk som har vært her siden 1973 sitter med 7-8 millioner på bok og det er klart at noen sier at det har vært med å holde folk, enn det å bli rekruttert som sjef i fremtiden. (...) Jeg tror ikke den at vi utdanner egne ledere er noen som folk sitter og tenker på altså."* HB2 mener imidlertid at det interne arbeidsmarkedet kan være en positiv rekrutteringsmekanisme selv om det begrensede hierarkiet begrenser antall lederstillinger: *"Ja, det er jo viktig når du skal rekruttere mennesker at du kan synliggjøre en utviklingsvei, at nye ikke bare ser den veien de skal inn i, at de nye ikke bare ser sin jobb, men å vise en vei videre. Men det er klart det som kan være ulempen med Handelsbanken, sett utenfra med det å være nyansatt som det er viktig å kommunisere, det er det at du ser på et kontor så vet du at det å utvikle seg videre og det å bli leder, det kan se ut som om det er stopp et sted. Det er få ikke sant, det er så få ledd, det er så lite byråkrati at det er færre åpninger oppover i systemet for å si det sånn. Men det er klart vi er veldig opptatt av det med fleksibilitet og at de er mobile, at de ønsker å flytte på seg og at de tar utfordringer andre steder i landet. Være med å åpne nye kontor som vi har gjort mye i det siste, og er i alle fall utrolig viktig når vi rekrutterer å synliggjøre mulighetene."*

I rekruttering er det ingen krav til å være fleksibel eller mobil, men det ligger litt i

kortene ifølge HB2: ”Det er ikke noe krav at en skal være mobil, men det er klart at hvis en rekrutterer noen som er veldig karriereutvikling og komme seg videre og gjøre nye ting, så tror jeg nok at det ligger litt i det at da bør en også være mobil. Det gjør nok litt, for det henger litt sammen. Det er ikke så lett å få både i pose og sekk, hvis en vil være i Bergen eller at en skal være i Tønsberg liksom.”

Analyse

Når det gjelder midlertidige vikarer forklarer respondentene i DnB NOR at de har et velfungerende vikarordning. Vikarordningen brukes først og fremst ved sykemeldinger til fast ansatte, men også i perioder ved endring, for å frigi ressurser til endringen. DnB4 sier også at en bruker vikarene til å bevisst planlegge bemanningssituasjonen, og dekker opp med vikarer i kortere perioder istedenfor å binde seg til fast ansatte. Dermed ser det ut til at DnB NOR øker sin endringskapasitet ved å benytte seg av midlertidige vikarer for å frigi de ansattes tid til å sette seg inn i endringer. Handelsbanken ser ikke ut til gjøre dette i samme grad.

Bruken av vikarer er mindre bevist i Handelsbanken. Respondentene i er uenige om det interne arbeidsmarkedet tiltrekker seg ansatte. En klar karrierebane blir trukket fram som positivt ved rekruttering, samtidig som respondentene er klar over at i et lite hierarki vil det være begrenset med muligheter for karrierefremgang uten mobilitet. Flere respondenter trekker frem at det har vært lite rekruttering etter fusjonen i 1999 og at de føler at friskt blod hadde vært sunt.

Organisasjonsstrukturen ser ikke ut til å ha stor betydning for rekrutteringen, Handelsbanken er kanskje flinkere til å signalisere en karrierevei, men samtidig er antall stillinger i et flathierarki begrenset, så dette ser ut til å ha lite å si. Det virker likevel som DnB NOR er flinkest til å utnytte rekruttering til å utvikle endringskapasitet, uten at dette henger sammen med strukturen.

4.4.6 Organisasjonsstruktur og endringskapasitet

Respondentene i DnB NOR opplever endringene i banken som positive og mener banken i stor grad lykkes. Tre av fire respondenter i DnB NOR er svært positive til at endringene lykkes, og spesielt den store fusjonen mellom DnB og Gjensidige NOR blir betraktet som vellykket. DnB4: *"Ja, det må jeg jo si. Altså; Det blir sagt at dette har vært den mest vellykkede fusjonen innenfor finans i hele Norden."* Når det gjelder mindre endringer ser det ut til at ikke alle er like suksessfylte. DnB1 *"Det er noen som går og noen som ikke går, det er det."* Alle respondentene i DnB NOR er fornøyd med organisasjonsstrukturen og forteller om klare linjer og ansvarsområder. Samtidig som hver kontorleder har mye frihet i implementeringen. DnB2 mener de har en bra struktur uten for mye hierarki: *"Men det er jo gjerne sånn at dersom det er veldig mange ledd så er det lett at noe detter ut. Men jeg ser ikke at det skal skje her."* DnB3 mener at det har fungert fint til nå og at det har vært klare og korte linjer som det har vært lett å forholde seg til. DnB4 mener at organiseringen er bra i forhold til endring, ikke for hierarkisk, men muligheter for å ta ansvar i en endring på kontornivå: *"Min personlige mening er at det er en ganske grei fordel å ha det, altså når vi skal endre oss, så er det ganske greit å ha det der hvor vi ligger faktisk, for det at ellers ville en fått fullstendig sånn hierark på disse tingene og da i slike store endringsfaser så tror jeg at det er veldig nødvendig og viktig at det er et regime på det og så er det vårt ansvar, på mitt nivå å ta det ut i endringene."* To av respondentene mener at organisasjonsstrukturen har lite å si for DnB NORs evne til å endre seg. DnB2: *"Nei, tror ikke det har noe å si, for det at.. nei jeg kan ikke se det. I alle fall føler jeg ikke det i alle fall, men det kan jo være forskjellige oppfatninger rundt omkring, og det er det jo alltid og."* De andre to respondentene mente at strukturen var bra og fungerte bra i forhold til de endringene de gjorde.

Respondentene i Handelsbanken er samstemte i at det har vært færre endringer de siste årene. Grunnstrukturen er stabil og det har vært svært få store strategiske endringer etter oppkjøpet av Bergensbanken. Respondentene mener at de lykkes med mindre endringer og at dette i stor grad kunne knyttes til strukturen i banken. To av respondentene er også positive til noen av de større endringene. Både HB3 og HB4 mener at oppkjøpet av Bergensbanken var en vellykket endring. HB3: *"Når man først valgt å integrere Bergensbanken i Handelsbanken, så har det lykkes egentlig over all forventning."* Respondentene i Handelsbanken er stort sett enige i at organisasjonsstrukturen fremmer

endring. HB2: *"Jeg vil si at det er styrken til Handelsbanken, fordi at det er vel sånn hele poenget med driftsmodellen til Handelsbanken at du tilpasser deg markedet fortløpende, (...) Og så gjør vi de der små grepene for å kanskje utvikle medarbeiderne og kanskje utvikle de internt og gi de andre oppgaver, så de tingene vil jeg kanskje si er et av de største suksesskriteriene til Handelsbanken. At dette skjer fortløpende."* Den desentraliserte organisasjonen, der hvert kontor har stor frihet i hvordan de løser sine arbeidsoppgaver, og der alle har sterke insentiver til å bedre resultatet i avdelingen fremmer stadige små forbedringer. HB2: *"Hvert kontor driver sin butikk, det er klart at jeg som er resultatansvarlig for kontoret her vil jo hele tiden være på en måte våken for de små endringsprosessene på kontoret som gjør at vi kan bli enda bedre."* Men både HB1 og HB3 nevner at det kan være vanskelig å gjennomføre større organisatoriske endringer på grunn av at dagens struktur har vært en historisk suksessfaktor i 30 år. Det er derfor interessant at HB1 som jobber i stab, føler at her er det større rom for endringer og nye ideer, siden stabsfunksjonen ikke på samme måte som kontorene er underlagt denne tradisjonen. HB1: *"Jeg tror at jeg vil si at det er mer, det er tyngre å endre seg i vår organisasjon, man skulle tro at det var motsatt på grunn av at det er så korte linjer, men jeg tror at det har litt med at man ønsker å beholde den strukturen, som har vært sånn i 30 år. Man ønsker å beholde den og man tuller ikke for mye med organisasjonsstrukturen i Handelsbanken. Det føler jeg er litt sånn, men innenfor støtteavdelingene er det veldig forståelse for at man kan gjøre det (endre)."* Den stabile grunnstrukturen ser dermed ut til å legge en stabil ramme rundt endringene som både legger til rette for mindre endringer og som hemmer større strategiske endringer. HB4: *"Der er vel Handelsbanken litt spesiell eller ganske mye spesiell, for du kan si grunnstrukturen, grunnorganiseringen, måten å jobbe på, er veldig stabil, altså du opplever aldri at Handelsbanken sier at neste år skal vi kutte kostnader med 10 prosent, eller nå oppretter vi en ny divisjon og det får den og den følgen. Det er utrolig stabilitet, er du sjef i et kontor, så har du en veldig stabilitet i forhold til endringer i rammebetingelsene. De endringene som kommer de kommer i veldig stor grad generert ut fra endringer på det enkelte kontor, de tilpasser seg."*

HB2: *"Det er vel ikke de store sårne strategiske, vi driver jo banken med den samme filosofien hele tiden, så det er ikke de store strategiske endringsprosessene som du vil finne i Handelsbanken faktisk, fordi modellen er så desentralisert at det blir jo sårne små endringer fortløpende, fordi at du tilpasser deg på en måte hele tiden. Så de store endringsprosessene har i hvert fall ikke jeg vært igjennom i Handelsbanken. (...) Du har noen endringsprosesser*

i forhold til å utvikle de som jobber her, du flytter litt på folk, du nedskalere noe og du setter inn mer ressurser på andre ting. Og det er jo endringsprosesser, men det er jo mest for oss, det meste for oss blir egentlig sånne hverdagsprosesser, hvis du skjønner hva jeg mener. Vi kommer aldri i en posisjon der vi er nødt til å ta store grep, fordi det har vi på en måte tilpasset oss fortløpende.”

HB2 mener at organisasjonsstrukturen i Handelsbanken gjør det ekstra krevende, men også mer spennende og interessant: *”For å si det sånn er det veldig utfordrende og interessant å jobbe i en struktur som Handelsbanken. Vi setter nok litt ekstra krav til de som jobber her, tror jeg nok, i forhold til det å ta initiativ og ansvar, det at alt blir synliggjort. Så tror jeg nok at det krever mer av de kundeansvarlige på godt, mange ønsker jo å jobbe i en sånn struktur. Så det er nok det som er mest positivt med å jobbe i Handelsbanken. Og det følger da av den desentraliserte modellen, og så har man fulgt på med store lokale fullmakter, for å følge på.”* De andre respondentene er enige i at Handelsbankens struktur kan gjøre det vanskelig å opptre for passivt i endringer. Noe som fører til at folk blir flinkere til å bidra aktivt i endringer. HB3: *”Ja, men jeg tror det at i den grad vi skal gjøre endringer så er det så mye mer gjennomsliktig. Det er så mye verre å stikke seg vekk i Handelsbanken, når det sitter 8 mennesker ute i kontorene sånn som vi gjør så kan ikke en la være å bidra.”*

HB2 *”Jeg tror at å jobbe på et kontor i Handelsbanken det er veldig synlig, sånn at dette er ikke.. Det er umulig i det miljøet her å snike seg unna og sitte å slappe av og bare seile med. Det er så gjennomsliktig. Jeg tror ikke det er det som eventuelt gjør at noen blir passive, jeg tror det har med erfaringen å gjøre, litt med alder å gjøre.”*

Likevel kan strukturen bli en sovepute som hindrer endring. HB3: *”Man er stolt over at det at man har veldig mange sånne lokalt styrte, sterke enheter, fleksibelt og høy beslutning og alt dette her. Og man har en overskuddsdeling og man har et kreditsystem som man er stolt av. Og det er klart at det er nok kanskje akilleshælen til en bank som har gjort det bedre enn sine sammenlignende ”peers” i 34 år at man kan bli arrogant. At man klarer ikke å endre seg hvis det skulle komme et stort skift i en eller annen strategisk gate. (...) Men altså det finnes jo flere måter å drive bank på og det er andre som har gode resultater uten at de driver på vår måte. Jeg tror nok at man kan bli arrogant, fordi man har gjort det så bra så lenge og så lukker man litt øynene for endringer.”*

Analyse

Respondentene i DnB NOR er fornøyde med organisasjonsstrukturen og opplever i liten grad at den er et hinder til endring. Spesielt trekker de frem klare og korte linjer i hierarkiet, muligheten for selv å ta initiativ og klare ansvarsforholdene som suksessfaktorer i forhold til endring. Respondentene opplever dermed strukturen som velegnet til endring, likevel ser strukturen i noen til feller ut til å skape problemer. Reaksjonene på endring i DnB NOR er stort sett passiv, og dette er en utfordring som flere respondenter trekker frem. Flere av lederne mener at de ansatte må bli flinkere til å ta ”handlingsrom”. Det vil si ta selvstendige avgjørelser ute på kontorene når situasjoner oppstår. Dette er spesielt DnB4 opptatt av, og mener at gamle Gjensidige NOR var flinkere på dette enn DnB NOR i dag. Dermed ser det ut til at den mekaniske strukturen kan være et hinder mot å ta ”handlingsrom”. De ansatte er i liten grad vant til å ta denne type avgjørelser og kvier seg for å ta beslutninger selv om de blir oppfordret til å gjøre det nå.

Respondentene i Handelsbanken er generelt fornøyd med endringskapasiteten i organisasjonen, men mener at de først og fremst er flinke på mindre endringer. Dette knytter de til Handelsbankens spesielle organisasjonsstruktur som de mente la til rette for inkrementell endring. Handelsbanken sin fleksible, markedstilpassede desentraliserte form, er bygget for å ha tett kontakt med markedet og ser ut til å fungere som forutsatt. Handelsbanken klarer å endre seg i takt med markedet ved hjelp av små inkrementelle endringer. Organisasjonsstrukturen i Handelsbanken utvikler dermed endringskapasitet direkte. På samme måte som i DnB NOR blir frihet til lokale initiativ, korte linjer og klare ansvarsforhold trukket frem som viktig suksessfaktorer. Andre elementer som respondentene i Handelsbanken trekker frem er sterke insentiver til små forbedringer, eget resultatansvar, målstyring, stabile rammebetingelser, lite byråkrati, gjennomsiktlige forhold og små kontorer. I tillegg til at de fleste endringene var av typen bottom-up. Et poeng er at Handelsbanken som eneste finansinstitusjon i Norge har fått dispensasjon til å ha individuelle lønnsbetingelser, der lønnen blir fastsatt av overordnede og ikke av en felles tariffavtale. Sammen gjør alle disse elementene at respondentene finner det utfordrende og interessant å jobbe i Handelsbanken. Elementene er i tråd med Graetz and Smith (2005) og Langli (1993) som mener at fremtidens suksessbedrifter må bort fra de tradisjonelle styrings og kontrollsystemer til eksperimentering med mer fleksible og smidige organisasjonsformer som støtter innovasjon og læring, med mer bruk av målstyring og insentivsystemer. Lønnsystemet til Handelsbanken bør ses i sammenheng med dette, den er individuell i

forhold til vanlig lønn, mens bonuslønnen er kollektiv og dermed lik for alle i organisasjonen.

Flere av respondentene trekker fram at fordi de har lykket med sin spesielle struktur i så mange år kan det bli en sovepute mot endring. Sammen med den innarbeida kulturen for desentralisert beslutningsmyndighet kan dette føre til at en lukker øynene for større endring.

5. KONKLUSJON / DISKUSJON

Denne oppgaven hadde som utgangspunkt å finne ut hvordan organisasjonsstrukturen i to banker påvirket deres endringskapasitet. Ved å studere en mekanisk og en organisk organisasjonsstruktur, ønsket jeg å belyse hvordan dette påvirker deres endringskapasitet.

Ut fra en teoretisk vurdering virket Handelsbankens organiske struktur overlegen DnB NORs mer mekaniske struktur, i forhold til endring. Litteraturen skiller relativt ensidig mellom organisasjoner bygd for endring og organisasjoner bygd for stabilitet. Funnene i denne oppgaven støtter imidlertid ikke dette, de viser at både mekaniske og organiske organisasjoner kan ha endringskapasitet. Endringskapasitet handler om å kunne endre seg samtidig som en har fokus på daglig drift, og resultatene fra denne undersøkelsen viser at både DnB NOR og Handelsbanken har endringskapasitet, om enn noe ulik. DnB NOR passer inn i det kontinuerlige endringsbilde, og har utstrakt endringserfaring med store endringer. Til tross for en mekanisk organisasjonsstruktur, har DnB NOR endringskapasitet. Kanskje gjør strukturen at store endringer lettere kan gjennomføres, siden kontorene er vant til å få endringer fra ledelsen og implementerer de uten for mye diskusjon. Dette er egenskaper som Handelsbanken ikke på samme måte har, de passer inn i det inkrementelle endringsbilde, og har endringserfaring med små inkrementelle endringer. De endrer seg i takt med markedet og de mange små endringer gjør mange av de store endringene unødvendig, dermed klarer de å opprettholde daglig drift samtidig som de absorberer endringer raskt. Dette kan også sees på som en form for endringskapasitet. Samtidig har de lite erfaring med større endringer og kan ikke sies å ha endringskapasitet på disse. Den desentraliserte strukturen ser dermed ut til å hindre større endringer siden kontorene misliker å få endringsinstrukser top-down.

Ser en på hvordan en organisasjon utvikler endringskapasitet, blir viktigheten av organisasjonsstrukturen påfallende. Deltakelse og framing som er svært viktig i DnB NOR for å samle støtte for og forankre endringer, prioriteres i liten grad som et ledelsesverktøy i Handelsbanken. Selv om deltakelse brukes mye er ikke dette nødvendigvis for å bygge støtte til endringene. Det ligger i Handelsbankens struktur at deltakelse blir viktig, med små kontorer og gjennomsluktige omgivelser stiller strukturen krav til deltakelse, og det blir ikke på samme måte en leders oppgave å trekke inn ansatte for å samle støtte. På samme måte forsvinner framing som et verktøy for å samle støtte. Siden endringene kommer nedenfra er det ikke nødvendig å "overtale" ansatte til å bidra og forstå endringen. Endringen er nesten

ferdig implementert når den kommer. Dette fører til at hastighet og sekvens ved endringer kan være høyere i Handelsbanken, mens i DnB NOR ser det ut til at det ofte går for fort. Funnene gir likevel ikke noe tydelig bilde av hvordan hastighet og sekvens påvirkes av strukturen. Oppgaven finner at strukturen spiller en rolle, men at verken DnB NOR eller Handelsbanken klarer å utnytte det til å utvikle endringskapasitet. Rutiner er også i større grad brukt i DnB NOR, kanskje som et substitutt for sentralisering, en finner ikke det samme i Handelsbanken. Også her ser det ut til å være et ubrukt potensial for å bygge endringskapasitet. Rekruttering ser i liten grad ut til å bli påvirket av strukturen, og vil kunne brukes til å utvikle endringskapasitet både i mekaniske og organiske organisasjoner. I begge organisasjonene blir viktigheten av ansvar og initiativ sett på som viktige suksessfaktorer i forhold til endring. Mulighet for lokale initiativ, korte hierarkiske linjer og klare ansvarsforhold kan dermed være med å utvikle endringskapasitet uavhengig av organisasjonsstruktur. Figur 11 viser studiens funn for hvordan mekaniske organisasjoner utvikler endringskapasitet; gjennom framing, deltakelse, rekruttering og ansvar og initiativ.

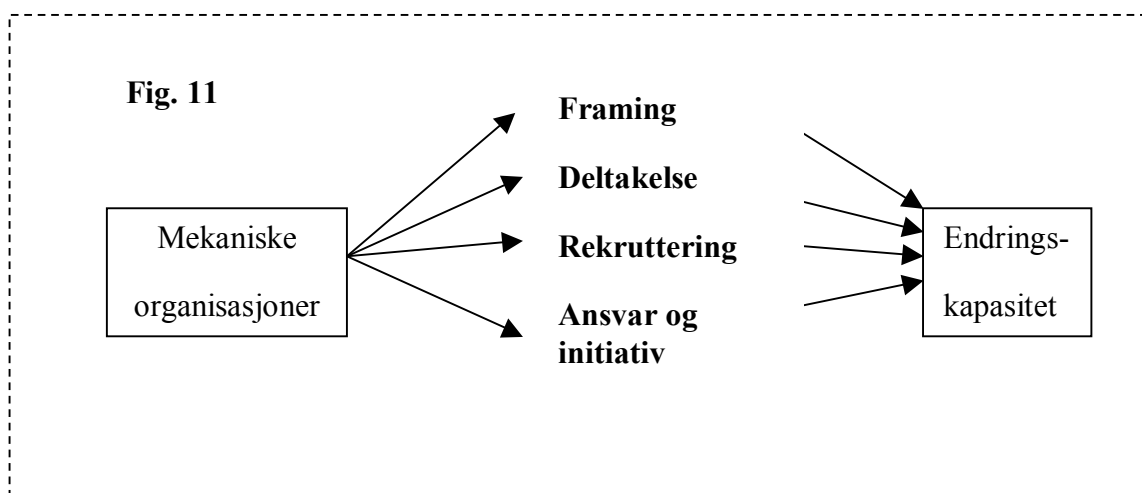


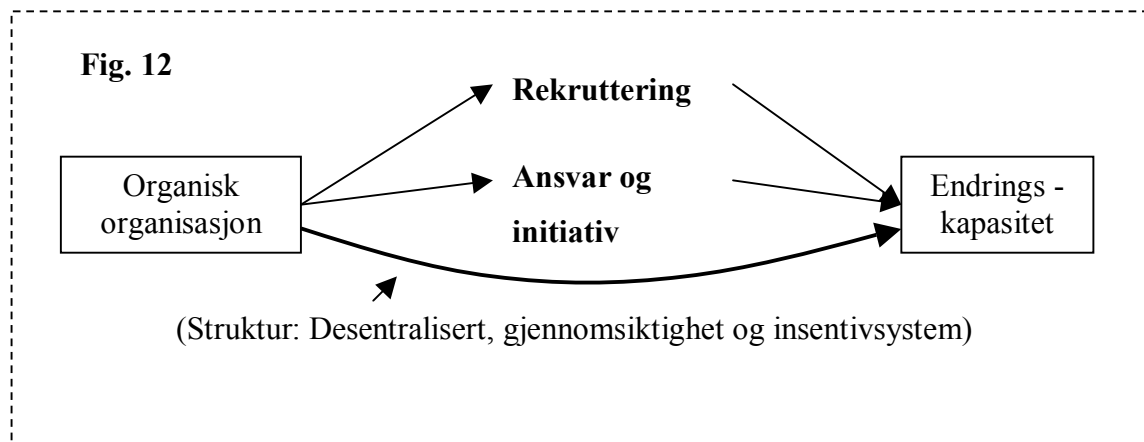
Fig 11 Utvikling av endringskapasitet i mekaniske organisasjoner

Et av målene med denne oppgaven var å undersøke hvordan organisasjoner med ulike organisasjonsstruktur kan bli bedre til å håndtere hyppige endringer. Hvordan de kan utvikle endringskapasitet? De fem parametrene brukt til å utvikle endringskapasitet fra Meyer og Stensaker (2006), ser ut til å ha relevans for DnB NOR, men i mindre grad for Handelsbanken. Oppgaven viser at en organisk organisasjon vil ha mindre behov for framing og deltakelse for å utvikle endringskapasitet. Selv om det i noen tilfeller må bygges forståelse for endring også i slike organisasjoner. Likevel vil andre faktorer være viktigere for å utvikle endringskapasitet. Ut fra denne oppgaven er det noen faktorer som ser ut til å

være viktige for organiske organisasjoner; desentralisering, gjennomsiktighet og insentivsystemer:

- Desentralisering – organisasjonsstrukturen med lite byråkrati og mange følepunkter mot markedet fungerer i forhold til daglig drift og i forhold til å endre seg i takt med markedet. Beslutninger tas i ytterste ledd, med mye kommunikasjon i og mellom det flate hierarki og endringer som kommer bottum-up, ser ut til å skape endringskapasitet direkte. Kontorene blir tvunget til å ha fokus på daglig drift, samtidig som endringene er mindre og ikke skader det daglige arbeidet.
- Gjennomsiktighet: ”small is beautiful” var nærmest et slagord i Handelsbanken, små oversiktelige kontorer, der hver kundeansvarlig hadde hele kundeansvaret, gjorde strukturen gjennomsiktig og tvinger alle ansatte inn i et arbeidsfelleskap.
- Insentivsystem – eget resultatansvar for hvert kontor og sterke insentivsystemer for de ansatte (individuell lønn og kollektiv bonus) til å jobbe hardt, gir en motiverende arbeidsplass og klare ansvarsforhold i forholdet til kunden. Tett målstyring skaper i tillegg konkurranse mellom kontorene. Sammen med gjennomsiktighet gjør insentivsystemene at de ansatte blir ansvarlige for at den daglige driften går som normalt, samtidig som de belønnes dersom de kommer opp med gode innovasjoner.

Likevel er det ikke sikkert at disse elementene fungerer til å utvikle endringskapasitet isolert som enkeltelement. Respondentene ser ut til å mene at det er summen av ulike ting som gjør at de har endringskapasitet. Desentraliseringen av beslutningsmyndighet, er knyttet opp mot store lokale fullmakter, kontorene blir målt opp mot hverandre og så videre. Summen gjør at Handelsbanken også har endringskapasitet. Selv om den er ulik den endringskapasiteten en finner i litteraturen og i DnB NOR. Meyer og Stensakers (2006) forslag til å utvikle endringskapasitet ser dermed i større grad ut til å gjelde for mekaniske organisasjoner og i mindre grad organiske. Figur 12 viser mine funn hvordan organiske organisasjoner utvikler endringskapasitet; gjennom rekruttering, ansvar initiativ og gjennom den organiske strukturen i seg selv, som fører til desentralisert beslutningsansvar, gjennomsiktige ansvarsforhold og de riktige insentivsystemene.



Figur 12 Utvikling av endringskapasitet i organiske organisasjoner

Samtidig er det en fare for at den sterke kulturen i Handelsbanken og de stabile rammene ikke bare blir en suksessfaktor, men at den kan også bli et hinder mot nødvendige endringer, såkalt core rigidity. Leonard-Barton (1992) argumenterer for at kjernekompetansen som har tjent bedrifter i fortiden og som fortsatt kan være viktig, kan være både en styrke og svakhet. Fokus på kjernekompetansen kan skape problem, særlig i forhold til å utvikle ny kunnskap, og kan bli en brems i forhold til nye viktige endringer, dette kalles core rigidity. Med sin svært stabile struktur, der bare endringer innenfor rammene blir tillatt, kan man ikke se bort fra at nettopp dagens suksessfaktorer blir framtidige hindrer, dersom store endringer blir nødvendig.

Denne studien har avdekket noen nye momenter som endringsledere bør vurdere i endringsprosesser. Flere momenter bør forskes videre på, mine funn rundt rutiner og hastighet og sekvens gir for eksempel ingen tydelige svar, her ligger det muligheter for videre forskning. En bør også lete etter flere verktøy organiske organisasjoner kan bruke for å utvikle endringskapasitet og se hvordan mer sentraliserte organisasjoner, som for eksempel Nordea og Fokus Bank utvikler endringskapasitet.

Studiens funn

Tabell 2	DnB NOR (mekanisk struktur)	Handelsbanken (organisk struktur)
Endringsmodell	- Kontinuerlig	- Inkrementell
Endringskapasitet	- Ja, store og små endringer	- Ja, på små endringer
Endringsreaksjoner	- Passiv	- Lojal
Hvordan utvikle endringskapasitet?	- Framing	-
	- Deltakelse	-
	(Hastighet og sekvens)	(Hastighet og sekvens)
	(Rutiner)	(Rutiner)
	- Rekruttering	- Rekruttering
	- Ansvar og initiativ	- Ansvar og initiativ
	-	- Desentralisering
	-	- Gjennomsiktighet
	-	- Insentivsystem

Tabell 2. Funn i studien

6. LITTERATURLISTE

Ach, David og Salaman, Graeme (2002): *The challange of change*.
European Business Journal. No 14: 3

Anderson og Tushamn (1990): *Technological Discontinuities and Dominant Designs: A cyclical model of technological change*.
Administrative Science Quarterly, No 35: 604-633

Benneborek Gravenhorst, Werkman and Boonstra (2003): *The change capacity of organizations: General assessment and five configurations*
Applied Psychology: An international review

Brown og Eisenhardt (1997): *The art of continous change: Linking the complexity theory and time paced evolution in relentlessly shifting organization*.
Administrative Science Quarterly. No 42: 1-34

By, Rune Todnem (2005): *Organizational change managment: A crititcal rewiev*.
Journal of Change Managment Vol 5. No 4: 369-380

Colbjørnsen, Tom. (1995): *Reisen til markedet*.
2 utg. Tano.

Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall og Jennings (1988): *Employee participation: Diverse forms and different outcomes*
Academy of Managment Review

Duck, Jeanie Daniel (1993): *Managing change: The art of balancing*.
Harvard Business Review. Nov/des.

Englehardt, Charles S. og Simmons, Peter R. (2002): *Organizational flexibility for a changing world*.
Leadership & Organization Development Journal. Bradford. Vol 23. issue ¾

Falkenberg, Haueng, Stensaker og Meyer. (2002): *Når endringer tar overhånd*.
Organizational Dynamics

Feldman, Marha S. (2000): *Organizational routines as a source of continuos change*.
Organization Science. Vol 11 No 6

Ghauri, P og Grønhaug, K. (2005): *Research Methods in Business Studies. A practical guide.*

Prentice Hall Financial Times, London

Graetz, Fiona og Smith, Aaron (2005): *Organizing forms in change management: the role of structures, processes and boundaries in a longitudinal case analysis.*

Journal of change management. Vol 3. No 3 sept. 2005

Guptara, Prabhu S. (1993): *Improving our ability to manage change.*

Industrial and Commercial Training. Vol 25, No 4

Harrison, Jeffrey S. og Freeman, R. Edward, (2004): *Is organizational democracy worth the effort?*

Academy of Management Executive. Vol 18. No 3.

IKT NORGE Mandag Morgen (2004): *"Handelsbanken på hugget"*

Nyhetsbrev fra finansmiljøene i Bergen nr 3 okt 2004.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. (1997) *Hvordan organisasjoner fungerer*

Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar, (2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*

Jacobsen, E. W, Lien, L. B, (2001): *Ekspansjon: Strategi for forretningsutvikling.*

Organisasjonsdesign Gyldendal Akademiske. Kapittel 9

Langli, Audun. Læring og ledelse: *Tilgivelse eller tillatelse?*

(I: "Personalutvikling, organisasjon og ledelse. Utvikling av menneskelige ressurser"

Red: Nordhaug, Odd. (1994) 2 utg. TANO, s.195-213)

Lawler, Edward E. og Worley, Christopher G. (2006): *Built to change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*

San Francisco: CA: Jossey- Bass

Ledford and Lawler (1994): *Research on employee participation: Beating a dead horse?*

The Academy of management review

Leonard-Barton, Dorothy. (1992): *Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development.*

Strategic Management Journal, Vol 13, 111-125

”Mange bekker små gjør en stor å”: Jubileumsskrift til Bergen Banks 150 årsdag (1980)
Red: Egil Gade Greve m.fl. Trykk: F. Beyer AS; Bergen

Meyer, Christine og Stensaker, Inger (2005): *Hvordan organisasjoner kan utvikle endringskapasitet?*
Forskningsrapport for Finansforbundet

Meyer, Christine og Stensaker, Inger (2006): *Developing capacity for change.*
Journal of Change Managment. Vol 6:2.

Mintzberg, Henry (1979): *The structuring of organizations.*
Prentice Hall, Inc

Millet og Sandberg, (2005): *Time for change: Can empowerment be a solution to meet the perils of modern day working life?*
IOS Press

Miller, Danny og Friesen, Peter. (1984): *Organizations a quantum view.*
Prentice Hall Inc

Nordhaug, Odd, med flere (1994): *”Personalutvikling, organisasjon og ledelse. Utvikling av menneskelige ressurser”.*
2. utg. TANO

O’Reilly, Charles A og Tushman, Michael L. (2004): *The Ambidextrous organization.*
Harvard Business Review April

Peters, Thomas J. (1978): *Change tools for chief executives*
The McKinsey Quarterly

Pettigrew, Woodman, Cameron (2001): *Studying organizational change and development: challenges for future research*
The academy of management journal Vol 44 No 4

Ringdal, Kirsten (2001): *Enhet og mangfold.*
Fagbokforlaget. Bergen

Senior, Barbara og Fleming, Jocelyne (2006): *Organizational change*
3 utg. Prentice Hall

Stewart, Rosemary. (1993): *The reality of organizations*.
3 utg. The MacMillan Press LTD.

Tata, Jasmine og Prasad, Sameer. (2004): *Team Self-Managment, organizational structure, and judgments of team effectiveness*.
Journal of Managerial Issues. Vol. XV1 number 2

Tushman, Michael L. og Romanelli, Elaine (1985): *Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation*.
Research in Organizational Behavior, Vol. 7, p171, 52p

Wik, Marianne, (2005): *Den endringsdyktige bedrift - Hvordan utvikle varig endringskapasitet?*
Utredning høyere avdelingsstudium, Norges Handelshøyskole

Internettssider:

https://www.dnbnor.no/om_oss/

<http://www.dnbnor.com/default.asp?p=25000&ce=451468>

<http://www.dnbnor.com/default.asp?p=25400&ce=438907>

<http://www.dnbnor.com/default.asp?p=25402>

http://www.dnbnor.com/ved_dnbno/01/12/Konse020.ppt

<http://www.dnbnor.com/default.asp?p=25407>

<http://www.dnbnor.com/default.asp?p=392332>

<http://www.handelsbanken.no/>

Vedlegg 1: Intervjuguide

Navn:

Stilling:

Antall år i DnB/HB:

Generelt

Beskriv kort de endringsprosessene bedriften din har vært gjennom de siste 10 årene.

Fortell litt om de endringsprosessene du har vært gjennom?

Lykkes endringene som blir gjennomført?

Endringskapasitet (forklarer hva EK er)

Ta utgangspunkt i en endring som har skjedd nylig,

Føler du din bedrift har endringskapasitet?

Hva består denne endringskapasitet av?

Hvorfor har dere/har dere ikke endringskapasitet?

Blir det blitt lettere eller vanskeligere for bedriften å gjennomføre endringer?

Organisasjonsstruktur

Fortell litt organisasjonsstrukturen i bedriften din.

Føler du at organisasjonsstrukturen fremmer eller hemmer endringsprosesser? Hvordan?

Føler du organisasjonsstrukturen hjelper til å styre og koordinere endringene? Hvordan?

Eksempler.

Endring

Hvordan organiseres en endringsprosess?

Hvem har ansvaret i en endringsprosess?

Hvor kommer endringsinitiativet fra?

I hvilken grad brukes deltakelse?

Hvordan kommuniseres endringer ut i organisasjonen?

Finnes det spesielle rutiner knyttet til endringsprosesser i bedriften?

Implementeres endringer raskt eller sakte?

Føler du organisasjonsstrukturen hjelper til med å tiltrekke seg og beholde ansatte?

Reaksjoner (forklarer litt om ulike reaksjoner)

Hvilke reaksjoner har dere opplevd på endring?

Hvordan opplevde du endringene?